أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري
من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية
بدولة الكويت

إعـــداد

شـــروق عبد المحســـن المـــتروك

المشـــرف

الدكتور محمد الحنيطي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الادارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون أول، ٢٠١٠

الجامعة الأردنيـــــة
كلية الدراسات العليا

التاريـــخ: / /

نموذج رقم (١٨)
اقرار والتزام بالمعايير الأخلاقية والأمانة العلمية
وقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها
لطلبة الماجستير

أنا الطالبة: شروق عبدالمحسن عبدالله المزروع **الرقم الجامعي:** (٨٠٧١٣٠٣)

تخصص: إدارة عامة **الكليـــــة:** إدارة أعمال

عنوان الرسالة: أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

اعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير،عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية وكافة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: شروق **التاريخ:** ١٣ / ١٣ / ٢٠١٠

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع ... التاريخ ... ٢٠١٠

الجامعة الأردنية

نمــوذج تفــويض

أنا شـــروق عبدالمحســـن عبدالله المتروك، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نـــسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع: شـــروق

التاريخ: ١٣/ ١٢/ ٢٠١٠

ب

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت "

وأجيزت بتاريخ 2010/12/8.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور محمد فالح الحنيطي – رئيساً ومشرفاً أستاذ مشارك – الإدارة العامة	....
الدكتور موسى سلامة اللوزي – عضواً أستاذ – الإدارة العامة	....
الدكتور فريد نصيرات – عضواً أستاذ – إدارة الأعمال	....
الدكتور سليمان أحمد اللوزي – عضواً أستاذ – إدارة الأعمال (جامعة البلقاء التطبيقية)	....

الإهداء

إلى من أحب

إلى من ملكت قلبي وعقلي

إلى عمان الحبيبة

إلى الأردن الغالي

أهدي عملي المتواضع

شروق المتروك

الشكر والتقدير

قال الله تعالى : (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين) سورة النمل (19)

بعد الشكر لله على ما وفقني إليه من اتمام هذه الرسالة أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان لجميع أساتذتي الكرام ، لجميع من وقف بجانبي طيلة فترة الدراسة ، الى كل من دعمني وساندني في مشواري هذا ، فلهم جميعا مني جزيل الشكر والعرفان.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"

إعداد

شروق المتروك

المشرف

الدكتور محمد فالح الحنيطي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والتمكين الإداري، والتعرف على معيقات تطبيق ممارسات التمكين الاداري، والقيام بتقديم مجموعة من التوصيات تسهم في تعزيز واقع التمكين الاداري والعدالة التنظيمية للمسؤولين.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم القيام بتصميم وتطوير استبانة تكونت من (40) فقرة وسؤالين مفتوحين لقياس آراء الموظفين لاهم المعيقات التي تواجه التمكين وما هي الاقتراحات التي تسهم في تجاوز معيقات التمكين. وتم استخدام اسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة حجمها (350) فرداً من مجتمع الدراسة المكون من (540) موظفاً. وتم توزيع (350) استبانة على عينة الدراسة، وكان عدد الاستبانات المستردة (269) استبانة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (260) استبانة.

ولقد تم تحليل إجابات أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتقديرات إجاباتهم، وتم استخدام اختبار تحليل الانحدار من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

آراء الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط

تم التوصل إلى العديد من النتائج ومن أهمها:

1. أن تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.00) وبدرجة أهمية متوسطة
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري
3. وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي) في الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت
4. أورد أفراد العينة عددا من المعيقات التي تواجه التمكين وقدموا اقتراحات لتجاوز هذه المعيقات جاءت في اغلبها متوافقة مع ابعاد هذه الدراسة، ومن أهمها غياب الحوافز المادية والمعنوية، وقلة مشاركة العاملين في وضع القرارات في المنظمة وقلة البرامج التدريبية.

بناءً على النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها:

1. العمل على الاهتمام بأبعاد ومكونات العدالة التنظيمية .
2. العمل على تعزيز وتحسين الأبعاد المتعلقة بالتمكين .
3. العمل على الاهتمام بآراء الموظفين فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه التمكين.
4. القيام بمزيد من الدراسات فيما يتعلق بمفهومي التمكين والعدالة التنظيمية في القطاع العام.

الفصل الاول

الإطار العام ومنـهجية الدراسة

الفصل الاول
الإطار العام ومنهجية الدراسة

1-1 المقدمة

يعيش العالم اليوم في بيئة دينامكية سريعة التغيير خاصة مع ما يشهده العالم من ثورة معلوماتية ورقمية وأصبح على الدول مواكبة التطور والتغيير الحاصل لمواجهة تحديات العولمة والانفتاح والتطورات المتسارعة و التقدم التكنلوجي.

ولا يعد التغيير هدفاً بل هو طريق تستطيع من خلاله الشعوب الوصول إلي التنمية المنشودة، والإنسان هو جوهر التنمية ووسيلتها وهو الأساس لتطور وتقدم المجتمعات إذا أحسن إعداده وتأهيله وأخذ فرصته الحقيقية.

وفي حقل الإدارة ظهرت الكثير من التطورات في مجال التنمية الإدارية التي ركزت على الجانب الإنساني والتي أوضح أهمية الدور الذي يلعبه الفرد في نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها لذا كان لابد من توفير بيئة صحية سليمة عادلة في هذه المنظمات حتى يبدع الفرد ويجتهد في عمله، لهذا السبب ركزت الكثير من الدراسات والأبحاث على موضوع العدالة التنظيمية كونها الأساس في خلق مناخ تنظيمي ايجابي له فوائده على كل من الفرد و المنظمة على حد سواء، وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التى نادى بها Adams 1963 (Zhang and Agarwal, 2009) والتي تفترض أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع الآخرين ، والتي يستشعر من خلالها مستوى العدالة في عمله والتي تنعكس في النهاية على مستوى أداء الموظف.

وفي ظل بيئة عمل محفزة كان لا بد من إيجاد وسيلة تدعم الكوادر البشرية وتدربها وتزودها بالمعلومات وتمنحها السلطة وتشاركها في اتخاذ القرارات الضرورية لتمكنها من انجاز الأعمال وتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة، وجاء مفهوم التمكين ليحقق كل ذلك فالتمكين برنامج تغيير شامل في فلسفة الإدارة يحتاج إلى أسس لتطبيقه على أرض الواقع وأهم أطراف المعادلة في عملية التمكين هي: موظف مميز له رغبة ودافعية للعمل، ورؤية واضحة ومحددة للمنظمة، وعدالة تنظيمية، وإدارة منفتحة تسمح بالتغيير، وامتلاك مهارات التمكين .

2-1 مشكلة الدراسة

يعد التمكين عملية متداخلة ومتشابكة مع العديد من القضايا المهمة من أهمها اللامركزية الادارية والجوده الشاملة وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وعمل الفريق والتنظيم الافقي، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية (ملحم، 2006).

ولتطبيق مفهوم التمكين تحتاج المنظمة الى تعديلات و تغييرات على مستوى الفرد و المنظمة والقوانين الادارية، ولا يمكن تحقيق أي منها دون وجود عدالة تنظيمية داخل المنظمة وادراك الموظفين لها من من خلال طبيعة العلاقة والثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين وطرق توزيع الاعباء الوظيفية عليهم ومدى الموائمة بين أهدافهم الفردية وأهداف المنظمة ، والتي هي الاساس لبناء خطط التطوير والتغيير التنظيمي.

وبالتالي فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في معرفة وتحديد أثر العدالة التنظيمية في التمكين الاداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت ، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الاجابة على التساؤلات التالية :

1. هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على تمكين الموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت ؟
2. ما مدى تطبيق التمكين الاداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت ؟
3. هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت ؟

3-1 أهمية الدراسة

تنامى الوعي بقيمة الانسان باعتباره هدفاً ووسيلة للتنمية في آن واحد، وقام الباحثون بإعداد العديد من الدراسات والبحوث حول مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي من بينها العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، بهدف تقديم نتائج يستفاد منها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وبناءً عليه تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. المساهمة بتقديم إطار نظري يتضمن المفاهيم الإدارية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والتمكين الاداري ورفد الدراسات العربية في هذا المجال بشكل عام.
2. تعد دراسة العدالة التنظيمية مقياساً حقيقياً لمدى صحة وسلامة الإدارة والتي تمكننا من اصدارأحكام تقويمية وتحديد المجالات التي يتوجب إحداث تغيرات فيها(المحارمة ،2000).
3. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاولية التي تناولت بالبحث والدراسة موضوع العدالة التنظيمية واثرها على التمكين بالرغم من أنه من المواضيع التي شهدت أهمية كبيرة في الآونة الاخيرة .
4. من المأمول أن توفر هذه الدراسة تغذية راجعة من خلال التوصل الى نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولين والقيادات الادارية في القطاع الحكومي.

1 4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مستوى إدارك الموظفين للعدالة التنظيمية .
2. التعرف على مستوى ادراك الموظفين للتمكين الإداري .
3. التعرف على معيقات تطبيق ممارسات التمكين الإداري .
4. التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت .

5. التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على إدراك الموظفين لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري .

6. تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تعزيز ممارسات تطبيق التمكين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.

1 5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على التمكين الاداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على السلطة من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على المشاركة من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على المسؤولية من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على وضوح الهدف من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على التدريب والتطوير من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي،

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

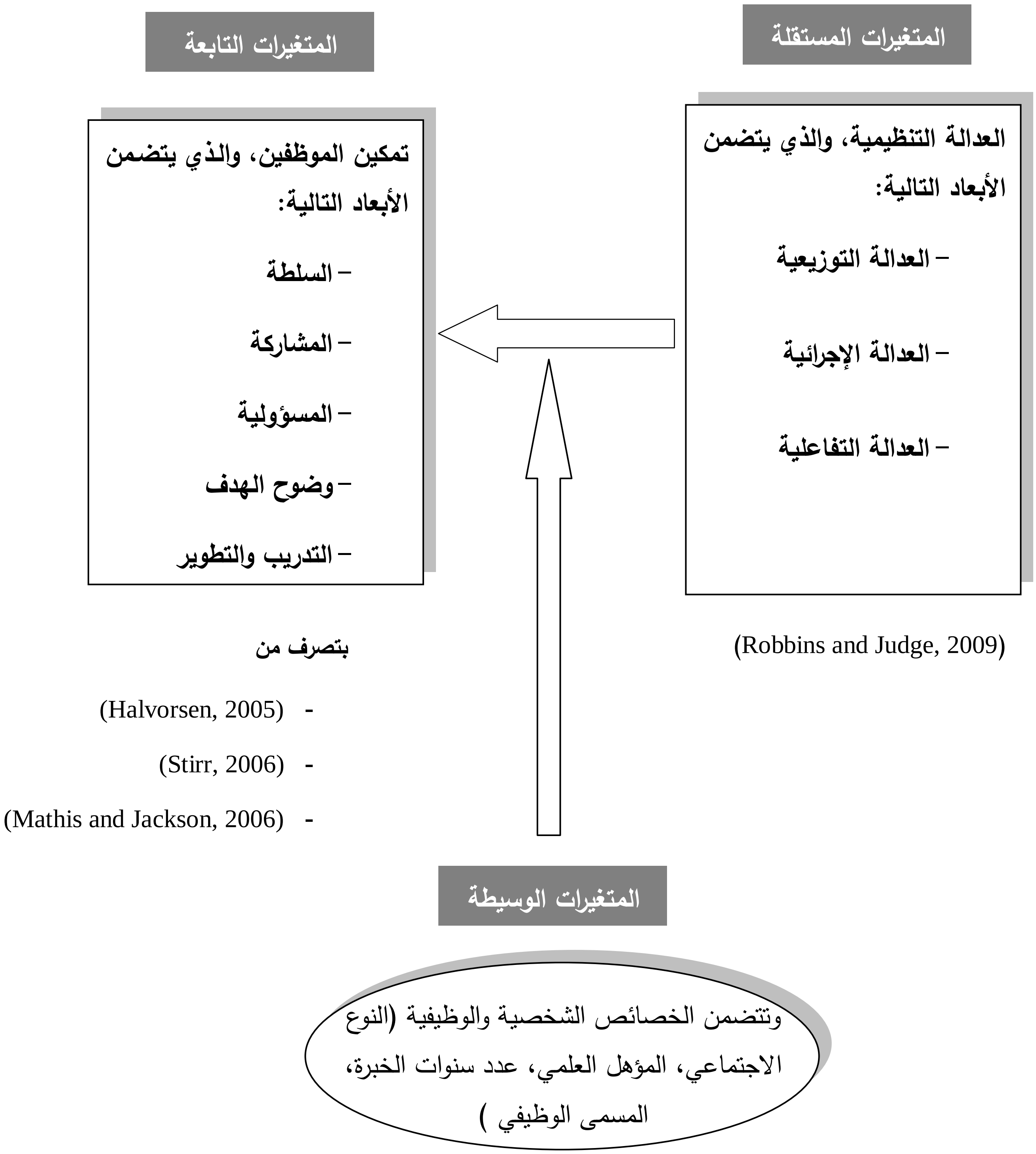
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت .

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

1 6 نموذج الدراسة



المصدر : الامانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية- إدارة التطوير الإداري.

1 7 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- **العدالة التنظيمية** Organizational Justice: هي دور الإنصاف والمساواة وعلاقتها بإدراك الموظفين بحصولهم معاملة عادلة في المنظمة (Jeon, 2009).**وتقاس بالاسئلة من (1-15).**
- **العدالة التوزيعية** Distributive Justice: وهي تشير إلى مدى إدراك الموظفين بعدالة توزيع العوائد والامتيازات في المنظمة (Robbins and Judge, 2009).**وتقاس بالاسئلة من (1-5).**
- **العدالة الإجرائية** Procedural justice: وهي تعبر عن مدى إدارك الموظفين لعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات والعوائد التي يحصل عليها الموظف (Robbins and Judge, 2009).**وتقاس بالاسئلة من (6-10).**
- **العدالة التفاعلية** Interactional Justice: وهي تشير إلى مدى إدراك الموظفين بأنه يتم معاملتهم بكرامة وتقدير واحترام (Robbins and Judge, 2009).**وتقاس بالاسئلة من (11-15).**
- **تمكين الموظفين** Employee empowerment هي مجموعة من السياسات والاجراءات التي تهدف الى تفويض السلطة و الصلاحيات للموظفين في المنظمة ، والعمل على تعزيز قدراتهم وامكاناتهم ومشاركتهم في العمل . **وتقاس بالاسئلة من (16-40).**
- **السلطة** Authority، وهي تعني مقدار أو نوعية السلطة الممنوحة للموظف فيما يتعلق بمسؤوليات وظيفته المناط بها من حيث الكيفية والطريقة التي تتم بها (Halvorsen,2005).**وتقاس بالاسئلة من (16-20).**
- **المشاركة** Participation، وهي تعني المشاركة في اتخاذ القرارت و الحصول على المعلومات وابداء المقترحات المتعلقة بالعمل . **وتقاس بالاسئلة من (21-25).**
- **المسؤولية** Responsibility، وهي تعني مقدار المسؤولية التي تعطى للموظف الموظف فيما يتعلق بالمهام المتعلقة بطبيعة وظيفته المناط بها (Halvorsen,2005).**وتقاس بالاسئلة من (26-30).**
- **وضوح الهدف** P-Purpose وهي أن يعرف كل موظف الهدف من وراء العمل الذي يقوم به وتصور واضح لفلسفة وأهداف المنظمة (stirr,2006). **وتقاس بالاسئلة من (31-35).**

- **التدريب والتطوير Training and Development:** هي العملية التي يتم بواسطتها امتلاك الموظفين للقدرات والمهارات المناسبة والتي تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة (Mathis and Jackson, 2006).**وتقاس بالاسئلة من (36-40).**

1 8 منهجية الدراسة

تبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف خصائص عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على المبحوثين ومن ثم تحليلها بهدف الاجابة عن اسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات.

مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة وهما:

1. **المصادر الثانوية (المكتبية):**

وتشتمل على القيام بمراجعة المصادر المكتبية المتنوعة ذات العلاقة بموضوع الدراسة إضافة الى مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت المواضيع الرئيسية لهذه الدراسة.

2. **المصادر الأولية (الميدانية):**

وتعتمد على القيام بتطوير استبانه تغطي متغيرات الدراسة كافة ، حيث يغطي الجزء الاول العوامل الشخصية والوظيفية (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) ويغطي الجزء الثاني أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، والعدالة الاجرائية ، والعدالة التفاعلية) و عناصر التمكين (السلطة ، المشاركة ، المسؤولية ، وضوح الهدف ، التدريب والتطوير) .

1 9 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية في دولة الكويت والبالغ عددهم (540) موظفاً، والجدول رقم (1) يوضح تصنيف الموظفين حسب

القطاعات الوظيفية وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي للأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

الجدول 1. موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية حسب القطاعات الوظيفية

أسم القطاع	العدد	النسبة
الأمانة المساعدة لشؤون المجلس الأعلى	41	%8
الأمانة المساعدة لشئون التخطيط	71	%13
الأمانة المساعدة لأستشراف المستقبل و المتابعة	60	%11
الأمانة المساعدة للشئون الإدارية والمالية	368	%68
المجموع	540	%100

المصدر : الامانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية- إدارة الشؤون الإدارية.

وتم أخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية حجمها (350) موظفاً من إجمالي عدد الموظفين البالغ عددهم (540) وبما يمثل (65%) من إجمالي من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيانات حسب أعداد أفراد العينة في كل قطاع كما موضح بالجدول رقم (2).

الجدول 2. عدد أفراد عينة الدراسة حسب القطاعات الوظيفية

أسم القطاع	عدد الموظفين
الأمانة المساعدة لشؤون المجلس الأعلى	26
الأمانة المساعدة لشئون التخطيط	46
الأمانة المساعدة لأستشراف المستقبل و المتابعة	39
الأمانة المساعدة للشئون الإدارية والمالية	239
المجموع	350

ويتبين من الجدول (2) بأن عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة بلغ (350) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (269) استبانة أي بنسبة (76,9%). وتم استبعاد (9) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم القيام بالإجابة عن جميع الاسئلة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (260) استبانة أي بنسبة (74,3%) تقريبا، وتعد هذه النسبة مقبولة لغايات التحليل الإحصائي.

1 10 أداة الدراسة

لقد تم تطويراستبانة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك من خلال الاستفادة من مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع ، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانه، من خلال درجات الموافقة التالية:

(5) موافق تماماً، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق على الاطلاق.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء وكما يلي :

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية

يتضمن هذا الجزء البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتشتمل على:

(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي) .

الجزء الثاني: المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على عشرين سؤال لقياس المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) من خلال عبارات قاست مدى وجود عدالة تنظيمية من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية، وقد تم الاعتماد في هذا الجزء على دراسة الأبعاد التي وضعها كل من (Niehoff & Moorman 1993) ووضعها Colquitt's (2001) والمشار إليها في (FitzGerald,2002) والتي تضمنت ثلاث أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية).

الجزء الثالث: المتغير التابع (التمكين)

في هذا الجزء من الاستبانة تم قياس المتغير التابع (التمكين) من خلال عبارات قاست (5) أبعاد رئيسية للتمكين، حيث تم الاعتماد في هذا الجزء على الأبعاد الرئيسية التي وضعها كل من (Halvorsen, 2005) وهي السلطة، والمشاركة، والمسؤولية، و(Stirr, 2006) وهي وضوح الهدف، و (Mathis and Jackson, 2006) وهي التدريب و التطوير.

واشتملت الاستبانة على (40)عبارة مقسمة على النحو التالي:

- العبارات من (1-15) قاست بعد العدالة التنظيمية
- العبارات من (16-20) قاست بعد التمكين (السلطة)
- العبارات من (21-25) قاست بعد التمكين (المشاركة)
- العبارات من (26-30) قاست بعد التمكين (المسؤولية)

– العبارات من (31-35) قاست بعد التمكين (وضوح الهدف)

– العبارات من (36-40) قاست بعد التمكين (التدريب والتطوير)

ولقد تم الاستفادة من الدراسات التالية لتصميم الاستبانه :

1- لقياس أبعاد العدالة التنظيمية تم الاستفادة من دراسة كل من :

(Niehoff & Moorman, 1993) و (Colquitt's , 2001) .

2- لقياس بعد التمكين (السلطة) تم الاستفادة من دراسة (Halvorsen, 2005).

3- لقياس بعد التمكين (المشاركة) تم الاستفادة من دراسة كل من :

(2001، المغربي) و (Halvorsen, 2005).

4- لقياس بعد التمكين (المسؤولية) تم الاستفادة من دراسة(Halvorsen, 2005).

5-لقياس بعد التمكين (وضوح الهدف) تم الاستفادة من دراسة (Stirr, 2006).

6- لقياس بعد التمكين (التدريب) تم الاستفادة من كتاب (Mathis and Jackson, 2006)

و قد تمت صياغة عبارات الاستبانة من قبل الباحثة .

أساليب تحليل البيانات

تم معالجة بيانات المسح الميداني إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واختيار الاساليب والبرامج الاحصائية التالية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة:

1 -مقاييس الاحصاء الوصفي : وتستخدم لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الاساليب هي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات.

2 -تحليل الانحدار الخطي (Multiple Regression) : وذلك لاختبار الفرضيات الرئيسية ، وكذلك الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية .

3 -تحليل التباين الاحادي (ف) (ANOVA) : وذلك لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة احصائية أو عدمها تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين ، وذلك

لمتغيرات أكثر من فئتين (النوع الاجتماعي، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي).

4 -تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات .

1-11 صدق و ثبات أداة الدراسة

للتحقق من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة العلمية والعملية من أساتذة كلية الإدارة والأعمال في الجامعة الأردنية للحصول على آرائهم وملاحظاتهم حولها بهدف الإسهام بتطوير استبانة علمية محكمة.

من أجل التحقق من ثبات الاستبانة فقد تم اجراء دراسة اختبارية Pilot study مكررة مرتين لعينة مكونة من (40) فرداً من مجتمع الدراسة وذلك للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة وحساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Coronach' Coefficient Alpha).

والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، وقد اعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

الجدول 3. معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

الأبعاد	الاتساق الداخلي
العدالة التنظيمية	0.91
السلطة	0.79
المشاركة	0.90
المسؤولية	0.73
وضوح الهدف	0.88
التدريب والتطوير	0.84
التمكين ككل	0.93

1-12 الدراسات السابقة

تم البحث بالمصادر المكتبية العربية والأجنبية التي تناولت أبعاد ومواضيع الدراسة، ومن خلال مراجعة هذه الدراسات تم تصنيفها وفقاً للأبعاد الرئيسية التي تضمنتها هذه الدراسة.

العدالة التنظيمية:

حظى مفهوم العدالة التنظيمية على اهتمام الباحثين في العقود الأخيرة، حيث قاموا بربط العدالة التنظيمية مع عدد من المفاهيم التنظيمية لاختبار أثرها والعلاقة المتبادلة فيما بينها و من بين أهم الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية:

قام الفضلي والعنزي (2007) بدراسة والتي هدفت للتعرف على مجموعة من المتغيرات التنظيمية (اهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالقيادة، والعدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعاملي). كما هدفت الدراسة الى التحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة) والتنظيمية (اهتمام القيادة بالعاملين والثقة بالإدارة) في القطاع الحكومي في دولة الكويت، حيث تشكلت عينة الدراسة من (182) موظفاً وموظفة يعملون في ست جهات حكومية كويتية تخضع كلها لقانون الخدمة المدنية. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: انخفاض مستويات اعتراف العاملين الذكورو الاناث باهتمام القياده بهم ، إضافة إلى انخفاض مستويات ثقة العاملين الذكور مقارنة بالإناث العاملات. وأن هناك علاقة عكسية واضحة ما بين المؤهل العلمي ومدة الخبرة وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية. كما يلعب متغيري الثقة واهتمام القيادة بالعاملين دوران أساسيان على مستوى التأثير بمستويات إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، كما قام الباحثان بقياس العدالة التنظيمية من خلال بعدي العدالة الاجرائية والتفاعلية، ولكنهم لم يقوموا بقياس العدالة التوزيعية كونها محددة وفقا للقوانين والأنظمة الحكومية من وجهة نظرهم.وأوصت الدراسة بأعطاء أهمية لمتغير القيادة في بيئة الادارة الحكومية لمزيد من الرعاية والاهتمام لأن تلك القيادة تقوم بالدور الأبرز على مستوى أحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية ، كذلك ضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول مستوى العدالة التنظيمية بكل مكوناتها في بيئة الادارة الحكومية والتعرف إلى نوعية العوامل المؤثرة سلباً وايجاباً على تلك المستويات .

وقد قام كل من سلطان والسعود (2006) بإعداد دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وقد قاما بإضافة بعد العدالة التقييمية لتتناسب وأغراض الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية المتفرغين من

حملة درجة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية والذي يبلغ (2905) عضو هيئة تدريس، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية (450) عضو هيئة تدريس. و دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة. وأن مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالرضا الوظيفي كان مرتفعا، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة تحسين مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية من خلال الاهتمام بجميع أبعاد العدالة مع التوصية بتطبيقها في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية والعمل على توحيد معايير التقييم ، وتفعيل المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة في صناعة القرارات ، كما أوصت بضرورة التعرف إلى حاجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الممكن منها وأشباعها وأن توضح لهم الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها وأن تعمل على اشراكهم في تحديدها ووضعها وذلك لزيادة مستوى الرضى الوظيفي لديهم.

وقام حامد (2003) بإعداد دراسة هدفت لمعرفة اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمى كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمى. وتكون مجتمع الدراسة من شركات البترول التابعة لقطاع الأعمال العام وعددها ثلاثة عشر شركة ، والتى تتولى الأنشطة التنفيذية فى مختلف مراحل الصناعة البترولية من البحث والاستكشاف والإنتاج والتكرير والنقل والتسويق. ورأس مال هذه الشركات مملوكة ملكية عامة للدولة ممثلة فى الهيئة المصرية العامة للبترول، وتم اختيار ستة شركات لتكون عينة الدراسة مكونة من (378) موظف. كما استخدم الباحث ثلاثة مقاييس للدراسة هي مقياس العدالة التنظيمية - إدراك الفرد للدعم التنظيمي - علاقة الفرد برئيسه فى العمل. وقد استخدم الباحث مقياس العدالة التنظيمية الذي وضعه Niehoff and Moorman 1993. وقد توصل الباحث الى وجود درجات مرتفعة لكل من سلوك المواطنة التنظيمى لدى العاملين ولإدراك العاملين للعدالة التنظيمية ولعلاقة الفرد برئيسه ولادراك العاملين للدعم التنظيمى بالشركات محل الدراسة والبحث. كما توصل الباحث الى ان هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وعلاقة الفرد برئيسه، وارتباط إيجابى ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وإدراك الفرد للدعم التنظيمى. وارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمى. وأيضا تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمى كمتغيرين وسيطين تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمى.

كما اوصى الباحث بأهمية قيام الشركات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمي السلوك من خلال المعاملة الحسنة للعاملين وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالى لتلك الشركات. وإن المعاملة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من قوة علاقة الفرد برئيسه لذلك يجب على الرؤساء تقوية تلك العلاقة وذلك من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذى يقضى على المشاكل التى تواجه العاملين، وضرورة تنمية إدراك العاملين للدعم التنظيمى من خلال الاهتمام بالعاملين فى كافة النواحى من الحوافز المناسبة والمعاملة الجيدة وتهيئة جو العمل المناسب وتوفير إعداد برامج التدريب المناسبة لهؤلاء العاملين. وضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملات) بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين ، وبالتالى الأداء الإجمالى للشركات.

وبالمقابل فقد اعتمد (2009) Joen في دراسته التي هدفت لاستكشاف أثر العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي على الولاء التنظيمي من خلال اعتبار الثقة بالادارة العليا كعامل وسيط لقياس العدالة التنظيمية من خلال بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، حيث قام الباحث بتوضيح سبب عدم تضمينه لبعد العدالة التفاعلية كونها تتعلق أكثر بالنواحي الاشرافية، أي علاقة الموظف بالمسؤول المباشر والمخرجات على المستوى الفردي كالرضى الوظيفي. كما قام الباحث ببناء نموذج لقياس تلك العلاقة من خلال فرضيات الدراسة، وتشكلت عينة الدراسة من (337) موظفاً تم اختيارهم عشوائيا من ستة شركات رئيسية في كوريا. وأشارت نتائج الدراسة الى هناك علاقة ذات دلالة احصائيةً بين كل من العدالة التنظمية والأمن الوظيفي طويل الامد من حيث أثرهما على الثقة بالادارة العليا والولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن المنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين الشخصية والاجتماعية من أجل زيادة ثقتهم وولائهم بالمنظمة، وأكد الباحث على أهمية الحاجات الاجتماعية (العدالة التنظيمية) و الحاجات المادية (الأمن الوظيفي) من خلال التأكيد على توفرها واستدامتها.

وفي الدراسة التي قام بها (2008) Piccolo, et al., لاختبار العلاقة التبادلية ما بين القائد والافراد فقد قام الباحثان باختيار بعدين للعدالة التنظيمية وهما (العدالة التفاعلية والعدالة الاجرائية). كما قاما بإعداد استبانة وتوزيعها على عينة تكونت من موظفين يحملون مسميات وظيفية متنوعة وعددهم (283) موظفاً في الولايات المتحدة الامريكية. وأظهرت نتائج الدراسة أنه في حال وجود العلاقة التبادلية ما بين القائد والافراد بدرجة عالية فإن ذلك يؤدي الى تعزيز العلاقة ما بين العدالة التفاعلية والاجرائية يؤدي إلى تنوع في المخرجات. وقد تجسد ذلك من خلال وجود رابط ذا دلالة احصائية ما بين العدالة التفاعلية والاجرائية مع شعور الموظفين

بالالتزام والانتماء تجاه المنظمة .كما أوصى الباحث بالاهتمام بالعلاقة التبادلية ما بين القائد والموظف من حيث الاجراءات والخطوات التي ترافق هذه العملية و الآلية التي تؤدي إلى نجاحها وفاعليتها.

وقام (Jamaludin, 2009) بدراسة أثر ادراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي على اعضاء الهيئة التدريسية في احدى مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا. بين الباحث أن اهمية البحث تأتي اعتماداً على ضرورة معرفة كيفية تطور الالتزام التنظيمي وما هي العوامل التي تؤثر عليه، ويفترض الباحث في دراسته أن ادراك العدالة التنظيمية يعد متطلبا سابقاً للالتزام التنظيمي. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وبينت النتائج أن العدالة الإجرائية هي الاكثر تأثيرا في تطوير واستمرارية الالتزام التنظيمي وبخاصة الالتزام المعياري، بينما العدالة التفاعلية الاكثر تأثيرا على الالتزام العاطفي، وأن العدالة التوزيعية لم تكن لها دلالة احصائية مع أي من عناصر الالتزام التنظيمي، وهذا يمكن تفسيره الى ان عينة الدراسة مهتمة اكثر بالعدالة الاجرائية اكثر من العدالة التوزيعية. كما بين الباحث ان على المدراء فهم طبيعة موظفيهم والعوامل التي تؤدي الى تحفيزهم والتي قد تتنوع ما بين المحفزات المادية والمعنوية وبالتالي يؤدي الى تعزيز ادراكهم للعدالة التنظيمية، كما اوصى الباحث الشركات والمنظمات على اختلافها القيام بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لما لها من تأثير على الولاء التنظيمي وغيرها من العوامل مما يؤدي الى زيادة قدرة وتنافسية المنظمة وبالتالي ربحيتها.

أما FitzGerald (2002) فقد قام باستخدام ابعاد العدالة التنظيمية الثلاثة وهي (العدالة الاجرائية والتفاعلية والتوزيعية)، والتي هدفت لاختبار العلاقة بين غياب العدالة التنظيمية و مؤشر السخرية التنظيمية organizational cynicism في احدى المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الامريكية. ويرى الباحث أن السخرية التنظيمية يجب أن تفسر كرد فعل على سياسات وممارسات المنظمة و كانعكاس للسمات والمواقف العامة للموظفين ، كما يرى الباحث أنه لم يتم سابقاً اختبار العوامل السيكولوجية التي تفسر العلاقة بين الإجراءات التنظيمية وسخرية الموظفين، حيث فسرها بأن غياب العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين ترتبط بممارسات غير عادلة تتخذ تجاههم وتجاه العوائد التي يتلقونها، والإجراءات التي تطبق عليهم. وتوصلت الدراسة الى أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى تنبأ سلوكاً قوياً للسخرية التنظيمية أكثر من السخرية المرتبطة بالطبيعة الانسانية. وأوصت الدراسة بأن يتم البحث بشكل أعمق فيما يتعلق بمفهوم السخرية التنظيمية.

وتجدر الاشارة الى أن جميع الباحثين السابقين اعتمدوا في قياس أبعاد العدالة التنظيمية على الأداة التي طورها (Niehoff & Moorman 1993) باستثناء دراسة (FitzGerald,2002) ودراسة (Piccolo, et al., 2008) والذين اعتمدوا على قياس العدالة التنظيمية من خلال الأداة التي طورها (Colquitt's ,2001).

التمكين الإداري:

من خلال مراجعة عدد من الدراسات السابقة تم التوصل الى أن هناك عدد من الباحثين قد قاموا بتضمين دراستهم أبعاداً للتمكين قد تختلف أو تتشابه أحياناً من باحث لآخر، وقد يعود ذلك الى طبيعة المتغير الآخر والذي قد يكون تابعاً أو مستقلا وأثره على التمكين. وفيما يلي استعراضاً لعدد من هذه الدراسات:

قامت الضمور (2009) بإعداد دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات" حيث هدفت لمعرفة العوامل المؤثرة على التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين في الوزارات الحكومية الأردنية، حيث طورت استبانة وقامت بتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (333) موظفاً، ومن ثم القيام بتحليل هذه البيانات التي بينت عدة نتائج من أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية: الهيكل التنظيمي، النمط الاداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع (التمكين الاداري وهي تعليم العاملين، والدافعية ، ووضوح الغرض ، والملكية ، والرغبة في التغيير ، ونكران الذات و احترام العاملين). وقد توصلت الدراسة الى عدة توصيات من أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، والعمل على تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على صعيدين: الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس، والثاني يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم ومهارتهم.

وفي الدراسة التي قام بها كل من العدوان والخوالدة (2008) بهدف التعرف على اثر إستراتيجية تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. فقد تبين أن هناك بعداً واحد مشتركا بين دراسة الباحثين ودراسة (الضمور، 2009) وهو بعد (التعليم أي تدريب العاملين) حيث قام الباحثان بالنظر للتمكين انطلاقا من الأبعاد التالية وهي (تدريب الموارد البشرية – تفويض السلطة – المشاركة في المعلومات – المشاركة في اتخاذ القرارات- الثقة

التنظيمية – إغناء الوظيفة – زيادة المعرفة). وبناء على تحليل البيانات فقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط واثر ذو دلالة إحصائية لعناصر استراتيجيه تمكين العاملين على الاداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجية تمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس والخبرة العملية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لباقي المتغيرات. وقد قام الباحثان بتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شانها تعزيز تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في القطاع العام الأردني، من أهمها: العمل على تطبيق استراتيجية التمكين ونشر مفاهيمها لدى جميع العاملين بعد دراسة تشخيصية لواقع الوزارات، وتحقيق المرونة الكافية عند تطبيق استراتيجية التمكين، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، وتوفير المكافآت اللازمة لهم، بالإضافة الى توفير المناخ التنظيمي المناسب وبناء الثقة التنظيمية.

ويتفق البشابشة (2008) في دراسته مع دراسة الباحثين (العدوان والخوالدة، 2008) في اعتبار أن (تفويض السلطة والمشاركة) يعدان من أبعاد التمكين إضافة الى الأبعاد التالية التي أضافها الباحث الى دراسته وهي (التحفيز الذاتي، العمل الجماعي ، تطوير الشخصية و التقليد والمحاكاة). وهدفت الدراسة التي قام بها (البشابشة، 2008) الى التعرف على اثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (385) من مجتمع الدراسة البالغ (1022)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن هناك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري على الإبداع التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم. وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وأهمية الدور الذي يؤديه الفرد في نجاح أهداف المنظمة ، لا سيما وأنها تعتمد أسلوب (فرق العمل) على نطاق واسع، وتستخدم برامج للتوعية والتوجيه، وأساليب حديثة لإدارة الموارد البشرية.

وفي دراسة قام بها (البطاينة، 2008) هدفت للتعرف على أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال، بواسطة استبيان تم اعداده لهذه الغاية، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

أن هناك مستوى عالي للاتجاهات التمكين بدرجة عالية، وكذلك لاتجاهات ادراك المدراء للدعم التنظيمي المقدم، بالاضافة الى السلوك الابداعي. كما جاءت الابعاد الخمسة للتمكين بدرجة عالية وقد جاء ترتيبها كما يلي: احتل بُعد الكفاءة المرتبة الأولى، ومن ثم بعد معنى العمل، بعد

الأثر، بعد الثقة، وأخيرا بعد الاستقلالية. كما بينت الدراسة أن ابعاد السلوك الابداعي متوفرة بدرجة عالية، وهي على التوالي بعد القابلية والتغيير، بعد تشجيع وتحسين الابداع، بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات، بعد سعة الاتصالات، بعد المجازفة وتحمل المخاطرة. وأظهرت الدراسة أن متغيري (التمكين والدعم التنظيمي) يؤثران بمتغير السلوك الابداعي تأثيراً ايجابيا، وكان متغير التمكين يفسر تبايناً أعلى من الدعم التنظيمي بمتغير السلوك الابداعي. ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن هناك معيقات عديدة لتطبيق التمكين كالمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

كما قدمت الدراسة عددا من التوصيات لدعم تمكين الموظفين وتوفير الدعم التنظيمي اللازم لهم ودعم سلوكهم الابداعي، ومن أهمها إعطاء المدراء هامش مخاطرة أكبر، وضرورة عقد الندوات وورش العمل للتعريف بالتأثيرات السلبية لأسلوب المركزية الشديدة واحتكار السلطة.

وفي الدراسة التي قام المغربي(2001) بهدف التعرف على واقع تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص من خلال إعداد دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط بجمهورية مصر، تم قياس أبعاد التمكين من خلال ثمانية أبعاد جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في (وضوح الغرض ، والأخلاقيات ،و العدالة والإنصاف ، والاعتراف والتقدير ، والعمل الجماعي ، والمشاركة ، والاتصالات الفعالة و البيئة الصحية).

وهذه الأبعاد الثمانية التي وردت في دراسة المغربي(2001) تتشابه مع دراسة (العدوان والخوالدة، 2008) من حيث بعد المشاركة ، ومع دراسة (البشابشة, 2008) في بعدي المشاركة ، و العمل الجماعي ، ومع دراسة (الضمور،2009) في بعدي وضوح الغرض و الاعتراف والتقدير.

وتوصلت دراسة المغربي الى عدة نتائج من أهمها أن هناك اختلافا جوهريا بين آراء العاملين فى مختلف المصالح الحكومية مقابل منظمات القطاع الخاص التي تعمل بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فى المصالح الحكومية والعاملين فى منظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط فيما يخص عوامل التمكين الثمانية، و كانت تلك العوامل تميل إلى صالح العاملين فى منظمات القطاع الخاص.

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: أن الأفراد هم الطاقة الأساسية لأي منظمة وبالتالي فهم محدد أساسي للتغير المؤسسي، واقتراح نموذج يسهم في نجاح التمكين من خلال تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية على النحو التالي: ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى العاملين ،والاهتمام بتنمية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية فى كل من القطاعين الحكومي والخاص نحو تمكين العاملين ، وضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين .

ومن خلال مراجعة الدراسات فقد تبين وجود تشابه أيضا بين أبعاد التمكين بالنسبة لدراسة (Truvey(2006 حيث قام بالإشارة الى مبادرات التمكين الهيكلي حيث تتكون من (المشاركة صنع القرار والمشاركة في المعلومات والاعتراف والمكافأة والتدريب والتطوير وعبء العمل المناسب) ، وهذه الأبعاد تتشابه مع الأبعاد التي أشارت إليها دراسة (العدوان والخوالدة، 2008) في أبعاد (المشاركة في المعلومات و المشاركة في اتخاذ القرارات و التدريب) ، كما تتشابه مع دراسة (المغربي، 2001) في بعدي (المشاركة والاعتراف والتقدير).

وهدفت دراسة (2006) Truvey لاختبار علاقة مبادرات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي وإبداع الموظف. حيث افترض الباحث أن مبادرات التمكين الهيكلي تؤثر على ابداع الموظفين بشكل غير مباشر من خلال التمكين النفسي للموظف. وقد قام باختيار عينة مكونة من (756) موظف من الشركات الاسترالية الصناعية. وأظهرت نتائج الدراسة أنه حتى في حال قيام المنظمة بممارسات هادفة لتعزيز استراتيجيات التمكين في المنظمة، فإن ذلك بحد ذاته غير كافٍ في حال لم يتفاعل معها الموظف. أي أن ادراك الموظف لهذه الممارسات هو أمر هام وتعد الاستجابة لهذه الممارسات أكثر أهمية.

أما بالنسبة لدراسة (2005) Halvorsen فهي تتشابه مع دراسة (Truvey, 2006) في بعد واحد للتمكين وهو المشاركة، حيث أضاف الباحث بعدين آخرين وهما السلطة و المسؤولية . كما تتفق هذه الأبعاد مع دراسة كل من الباحثين (العدوان والخوالدة، 2008) و (البشابشة، 2008) في بعدين للتمكين وهما تفويض السلطة والمشاركة.

ويعتقد (2005) Halvorsen من خلال دراسته أن الرضى الوظيفي والتمكين من أهم العناصر الحيوية لجميع قطاعات العمل في المنظمة ، وقد هدفت الدراسة الى اختبار واقع التمكين والرضى الوظيفي لمشرفي وعاملي قطاع البناء في الولايات المتحدة الامريكية. وقد قام الباحث بتطوير استبيانه لقياس مستوى التمكين من خلال الأبعاد التالية :السلطة ، المسؤولية ،

والمشاركة من جهه والرضى الوظيفي من جهة أخرى من خلال الأبعاد التالية :القيمة و التدريب وعلاقة الموظف بالقيادة وقد قام بتوزيع الاستبانة عن طريق البريد الاليكتروني للشركات التي حازت على ترتيب أفضل (400) شركة في مجال البناء والأعمال الانشائية لعام 2005. وأظهرت النتائج دعما للفرضية الرئيسة وهي أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى الرضى الوظيفي والتمكين.

في دراسة قام بها كل من (Naeem and Iqbal, 2010) هدفت لدراسة تأثير تمكين الموظف على رضا العملاء من منظور مقارن. تشكلت عينة الدراسة من عينة عنقودية متعددة المراحل شملت (644) موظفاً من بنكين تجاريين في الباكستان، المرحلة الاولى تم تطبيق الدراسة على بنك اجنبي والمرحلة الثانية تم تطبيق الدراسة على بنك محلي (والذي لا تسوده ممارسات التمكين للموظفين)، وبهدف جمع البيانات قامت الباحث بتصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة "تمكين الموظفين ورضا العملاء" من خلال استبيان موجه لكل منهما. وقد استخدم الباحث مقياس Taylor and Baker's (1994) لقياس الرضى الوظيفي، واستخدم المقياس الذي طوره Ngware et al. (2006) لقياس التمكين والتي تضمنت قياس التمكين وفقا لمعايير ادارة الجودة لتوافق علاقة التمكين مع رضا العملاء. أظهرت النتائج إجمالاً أنه لا توجد علاقة بين تمكين الموظفين وبين رضا العملاء في قطاع البنوك الباكستاني. كما بينت النتائج ان تمكين الموظفين في البنك الاجنبي اكبر من البنك المحلي، وان رضى العملاء عن البنك الاجنبي اعلى من رضى العملاء في البنك المحلي. وأوصى الباحث بأهمية القيام بالمزيد من الدراسات الهادفة للتعرف على واقع تمكين الموظفين والعوامل المؤثرة على الرضى الوظيفي.

ما يميز هذه الدراسة

يمكن القول أن هذه الدراسة تعد امتدادا للدراسات السابقة التي تهدف الى قياس متغيري التمكين الاداري والعدالة التنظيمية، ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة تحديدا انها من الدراسات المحدودة التي تناولت أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري وبخاصة القطاع الحكومي.

كما تتميز هذه الدراسة بأنها استهدفت العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وأثره على التمكين الاداري من وجهة نظر الموظفين، مما يسهم في تقييم الواقع الفعلي لاتجاهات الموظفين.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، حيث سيتعرض المبحث الأول إلى تعريف التمكين ومكوناته وعناصره، كما سيتطرق المبحث الثاني إلى العدالة التنظيمية وعناصرها الرئيسية، كما سيتناول المبحث الثالث التعريف بمجتمع الدراسة.

1-2 تمهيد

تعد الموارد البشرية رأس المال الحقيقي و المحرك الاساسي لأي منظمة على اختلاف طبيعتها، ولقد وظهر في الآونه الاخيرة مفهوم التمكين كأحد الاستراتيجيات الهامة التي تهدف إلى صقل وتطوير واستثمار مهارات وقدرات الافراد وتسخيرها في خدمة المنظمة، من خلال احساسهم بأهميتهم واشراكهم في العمل مما يجعل الافراد يتصرفون بقدر أكبر من المسؤولية ويحسنون استغلال الموارد ويحافظون عليها ويضعون مصلحة المنظمة من ضمن أولياتهم.

ومن بين الممارسات التي تعمل على الجمع ما بين دافع الموظفين نحو التمكين والاستراتيجيات التنظيمية هي مدى توافر العدالة التنظيمية وأدراك الموظفين لها ، فالعلاقة بينهما علاقة تبادلية حيث يجب أن تتوفر ممارسات تنظيمية تدعم التمكين مقابل وجود موظف مجتهد محب للعمل والعطاء ، حتى تستطيع خطط وعمليات التمكين أن تنجح في ظل بيئة عمل عادلة .

المبحث الأول

التمكين الإداري

2-1-1 مفهوم التمكين:

حظي مفهوم التمكين في القرن الماضي باهتمام كبير وتنوعت المفاهيم حول مفهوم التمكين وعناصره الاساسية نتيجة لإختلاف ادراك الباحثين، وفيما يلي استعراضاً لعدد من هذه المفاهيم :

عرف أفندي (2003) التمكين الإداري بأنه إستراتيجية إدارية تمنح الموظفين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة التي يعملون بها بالشكل الذي يساعد على خلق التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية وخلق الرقابة الذاتية. وعرف Murrel and Meredith,2000 المشار إليه في (دراسة العتيبي , 2005)التمكين بأنة تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي .

وقام (المغربي، 2001:3) بتقديم تعريف للتمكين اعتمادا على مراجعة دراسات كل من (Gutierrez,1995 ; Kappleman, 1994 ; Chiles & Zorn, 1995 ; الخطيب، 2000) ومن خلال آراء ونظريات الممارسين والمسئولين في منظمات الأعمال أوضح أن تمكين العاملين يشير إلى: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسئولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسئولين مسئولية كاملة عنه.

ويرى ملحم (18:2006) أن من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (Bowen and Lawler, 1992, 1995) التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، التي تعتبر حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، إنما التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

2-1-2 أبعاد التمكين:

يظهر من تعريف التمكين أن هناك اختلافاً في منطلقات وادراك التمكين بالنسبة للعديد من الباحثين، وعليه فإن أبعاد التمكين من وجهة نظرهم تعد متنوعة، مع الاتفاق على بعضها واضافة ابعاد اخرى واحيانا استبعاد ابعاد اخرى.

قام (عبد الامير وعبد الرسول، 2008:53) بتلخيص الابعاد التي أوردها عدد من الباحثين الذين تناولوا موضوع التمكين وهي كما يلي:

الجدول 4. أبعاد التمكين

تسلسل	الباحث	السنة	الأبعاد
١	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
٢	Eccles	1993	القوة ، الموارد ، الحرية
٣	Horine	1995	الحرية ، المسؤولية عن النتائج
٤	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات
٥	Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض
٦	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
٧	Choi	1997	الحرية، تثبيت المسؤولية
٨	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف
٩	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة
١٠	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة
١١	Lioyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي
١٢	U gboro	2000	دعم المنظمة، المكافآت
١٣	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات
١٤	Hellrieg el et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية
١٥	Blanchard et. al.	1996 1994 2001	المشاركة في المعلومات، حرية الاقسام، الحدودية، استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتية

كما قام (العدوان والخوالدة، 2008:27) أيضا بتلخيص الابعاد التي أوردها عدد من الباحثين الذين تناولوا موضوع التمكين ومن خلال أبعاد تتشابه وتضيف الى الابعاد التي ذكرها كل من (عبد الامير وعبد الرسول، 2008) وهي كما يلي:

الجدول 5. أبعاد التمكين 2

الأبعاد	السنة	الباحث	تسلسل
المشاركة بالمعلومات، حل المشكلات من الأسفل الى الأعلى، استقلالية المهمة، تشكيل الاتجاهات، الادارة الذاتية، التدريب والتطوير المستمر	2005	Greasley, et al	١
الكفاءة المدركة، الرقابة المدركة، القليل من الرسمية، التصميم الافقي	2005	Dimitriades	٢
المشاركة في المعلومات، تطوير المهارات، التدريب على الاداء المبدع، المرونة والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	2003	Matthews and Cole	٣
المشاركة في المعلومات، التدريب المتبادل، توسيع الوظيفة، اغناء الوظيفة، فرق العمل المدارة ذاتيا، الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، التقييم الذاتي، اللامركزية	2003	Ozaralli	٤
تحسين المركز الوظيفي، زيادة المعرفة، الوصول الى القرار، التقييم الذاتي، الاستقلالية، الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، التدفق الحر للمعلومات حوا اهداف المنظمة وتوجهاتها	2002	Edwards, al	٥
رقابة الفرد على عمله، الاستقلال الوظيفي، ربط الاجور بالاداء ، فرق العمل، اثراء العمل، ملكية العاملين في الاسهم، مشاركة العاملين، العمل التعاوني، تعدد المهارات	1997	Honols	٦

3-1-2 فوائد التمكين الإداري للعاملين

تناول العديد من الباحثين والدارسين أهمية القيام بتمكين الموظفين، وأن فوائد التمكين لا تنعكس فقط على الموظف، بل تمتد ليشمل تأثيرها المنظمة ككل من خلال والمدراء والزبائن او متلقي الخدمة بالنسبة للمنظمة.

كما يضمن التمكين الاداري فعالية الاداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي على جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويشير (الحراحشة والهيتي، 2006:244) الى أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للعاملين هي:

1. تحسين نوعية الخدمات وجودتها
2. ضمان فعالية المنظمة
3. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى السلعة او الخدمة المقدمة
4. زيادة فعالية الاتصالات وايجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها
5. السرعة في انجاز المهام والاجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية
6. تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الاعمال
7. تمكين المديرين من تحديد الافراد الموهوبين والمتميزين وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الادارية الهامة
8. يعزز التمكين الشعور الايجابي لدى العاملين ويزودهم بالاحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لايجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ اعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم

وأضاف (المغربي، 2001،4) ايضا ان تمكين العاملين يحقق عدة فوائد بالنسبة لكل من المنظمة وفرق العمل والعاملين

بالنسبة للمنظمة: حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشئون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

وبالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق) : تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد ، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

وبالنسبة للعاملين : تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين فى إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

وفي نفس السياق أكد (أفندي، 2003:27) على الاسباب التي تدفع المنظمة الى تبني مدخل التمكين، وهي كما يلي:

1. حاجة المنظمة إلى أن تكون اثر استجابة للسوق
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية
3. الحاجة الى عدم انشغال الادارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنظمة
5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة
7. توفير المزيد من الرضاء الوظيفي والتحفيز والانتماء
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الادارية غير الضرورية ووظائف الافراد
9. اعطاء الافراد مسؤولية اكبر، وتمكينهم من اكتساب احساس اكبر بانجاز في عملهم.

4-1-2 التمكين كإستراتيجية إدارية

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال (العتيبي، 2005):

1. التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
2. تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
3. بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
4. فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
5. تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
6. إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
7. دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
8. التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفاعلية.

ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حداً سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب سلطات المديرين بل التركيز على توفير الوقت والجهد للمديرين في العمل.

كما بين Daft and Noe (2001) أن تمكين الموظفين يعني توفير أربع مقومات رئيسية للموظفين لتمكينهم من القيام بمهامهم بحرية أكبر وهي:

- المعلومات فيما يتعلق بأداء المنظمة .
- المعرفة والمهارات التي تمكن الموظفين من المساهمة بتحقيق أهداف المنظمة.
- القوة والسلطة لاتخاذ قرارات أساسية وجوهرية فيما يتعلق بطبيعة العمل.
- العوائد التي تمنح بناءاً على أداء المنظمة.

5-1-2 خطوات لتنفيذ تمكين العاملين

لقد أشار العتيبي (2005:33-37) إلى الخطوات الرئيسية من اجل تنفيذ عملية التمكين والمساهمة في مساعدة المنظمة على تعزيز استراتيجياتها في حال قررت تنفيذ برنامج التمكين، فالتمكين يجب أن ينفذ على مراحل وبأسلوب تدريجي ليحقق النتائج المرجوة منه، وذلك من خلال ما يلي:

1. الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير
2. الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين
3. الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين
4. الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل
5. الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات
6. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين
7. الخطوة السابعة: توفير التدريب
8. الخطوة الثامنة: الاتصال للتعبير عن التوقعات
9. الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير
10. الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

إن اتباع التمكين لا يتحقق دون اقتناع الادارة العليا والمدراء المباشرين، لذلك فإن (Davis,2001) يقترح عشرة وسائل يمكن للمدراء اتباعها لتمكين موظفيهم، ويمكن تخليصها بالاتي (البطاينة، 2008:15-16):

1. **التمكين من خلال المسؤوليات:** على المدير ان يوضح للموظف المهام المطلوبة ودوره في العمل وموقع عمله من عمل المنظمة ككل، مما يؤدي الى تكوين الاحساس بالاهمية لدى الموظف وزيادة مسؤوليته

2. **التمكين من خلال الصلاحيات**: يجب ان يكون نطاق الصلاحية محدد للموظف ويتلائم مع المهام والاهداف المطلوب انجازها

3. **التمكين من خلال المعايير والاداء المثالي**: يجب وضع المعايير الموضوعية والممكن تحقيقها من اجل تحفيز الموظفين والوصول بهم الى اقصى امكانياتهم

4. **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** يجب ان تحرص المنظمة على تدريب وتطوير مهارات موظفيها لزيادة الثقة في اداء العمل

5. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات**: يجب على المنظمة تزويد موظفيها بالمعلومات والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم

6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة:** يجب على المنظمة تزويد الموظف بتغذية راجعة عن ادائه ليكون على علم بنقاط ضعفه ليعالجها ونقاط قوته ليعززها

7. **التمكين من خلال التغيير والاهتمام**: للمدير دور مهم في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدراته على اداء العمل من خلال اظهار التقدير لاداء الموظف

8. **التمكين من خلال الاحترام:** احترام المدراء لموظفيهم يساعد في تعزيز انتمائهم للمنظمة وبالتالي اظهار اداء متميز

9. **التمكين من خلال الثقة:** تؤدي ثقة المدير بموظفيه الى تركيز جهوده بالعمل بدلا من تبرير كل خطوة يقوم فيها

10. **التمكين من خلال السماح بالفشل:** عند علم الموظف ان منظمته تسمح بمبدأ المخاطرة، أي عند فشله في المرة الاولى سيمنح فرصة اخرى، فإن ذلك سيقوده الى النجاح والابداع.

6-1-2 معوقات تطبيق التمكين

بين (العدوان والخوالدة، 2008 :30-31) من خلال مراجعتهم لدراسة Greasley, et al. 2005 أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات المختلفة التي تواجه المنظمة لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين، وهن هذه المعوقات:

1. مقاومة التغيير من قبل المديرين والموظفين انفسهم
2. خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة
3. عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيع منهج تمكين العاملين واستراتيجيته
4. جمود الثقافة التنظيمية (غير المشجعة على تبني الافكار الابداعية الجديدة)
5. رتابة وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الادارية
6. البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الادارية
7. خوف المدراء على مراكزهم الوظيفية
8. المركزية الشديدة

كما أشار (العتيبي،2005:40) الى معوقات عدد من المعيقات التي تعترض تطبيق التمكين، وهي كالآتي:

1. البناء التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
4. عدم الرغبة في التغيير.
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
7. الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
8. السرية في تبادل المعلومات.
9. ضعف نظام التحفيز.
10. تفضيل بأسلوب القيادة الادارية التقليدية.

11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12. عدم الثقة الادارية.

13. عدم ملاءمة نظام المكافآت.

يلاحظ من هذه الاسباب تشابهها مع الاسباب التي أوردها (العدوان والخوالدة) وخاصة فيما يتعلق بمقاومة التغيير، والهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائد وخوف المدراء من فقدان وظائفهم، والنظام البيروقراطي.

المبحث الثاني

العدالة التنظيمية

1-2-2 تمهيد

حظي مفهوم العدالة التنظيمية في الآونة الأخيرة على اهتمام متزايد في الغرب مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، حيث انصب التركيز على العدالة التنظيمية بصورة واسعة على القطاع الخاص أكثر من القطاع العام.

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباطيه بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد والتي تؤدي الى التأثير على إنتاجية المنظمة ككل.

ويعتقد الباحثون أن أدبيات إدارة الأعمال في العالم العربي لم تعطي العدالة التنظيمية ما تستحق من بحث واهتمام، كما أن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضا لم يبتعد كثيراً عن تلك الحالة (الفضلي والعنزي، 2007).

2-2-2 مفهوم العدالة التنظيمية:

يمكن النظر الى العدالة التنظيمية على انها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر.

ولذا فقد تزايد الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية ومكوناتها وعناصرها والمفاهيم التنظيمية الأخرى المرتبطة بها. وفيما يلي استعراضاً لمفهوم العدالة التنظيمية

يمكن تعريف العدالة التنظيمية إجمالاً بأنها الإنصاف والمساواة في المنظمة وعلاقتها بإدراك الموظفين بتلقيهم معاملة عادلة (Jeon, 2009).

ويرى (Titrek, 2009) أن العدالة هي مفهوم ينطوي توزيع المنافع بشكل متساوٍ على الجميع، وبالتالي فهي تنظم النظام الاجتماعي لدعم السلوكيات الصحيحة، وتوفر للمواطنين الحقوق الأخلاقية والقانونية لممارسة حياتهم في المجتمع والمنظمات.

لذلك فإن مفهوم العدالة التنظيمية يعد من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فردًا ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزًا أو غير موضوعي فى نظر فرد آخر، ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد فى ضوء ما يدركها الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات. (شعبان، 2003:10)

3-2-2 أبعاد العدالة التنظيمية:

بين كل من (1993) Niehoff and Moorman أن العدالة التنظيمية يمكن تصنيفها كالآتي:

- العدالة التوزيعية Distributive justice: وهي مدى إدارك الموظف لعدالة المخرجات التي يحصل عليها
- العدالة الإجرائية Procedural justice: وهي تعبر عن مدى إدارك الموظف لعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.
- العدالة التفاعلية Interactional Justice: وهي تشير إلى مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية والأسباب التي تؤدي الى ذلك.

ويضيف الى ذلك (2009) Jeon أن العدالة التوزيعية ترتبط بالعوائد الفردية التي يحصل عليها الموظف من توزيع الموارد في المنظمة كالرواتب والامتيازات والعلاوات، بينما ترتبط العدالة الاجرائية بقضايا متعلقة بالوسائل والمناهج والاجراءات التي تستخدم لتحديد تلك العوائد، وأن العدالة التفاعلية تشير الى ادراك عدالة علاقات الاتصالات الشخصية، والعدالة التفاعلية تشير الى حساسية نوعية الاتصالات الشخصية خلال القيام بالاجراءات التنظيمية.

كما يعتقد كل من (2009) Robbins and Judge أن إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها هو أمر هام وله علاقة بحافزية الموظف، وفي حين كان يتم في السابق النظر للعدالة التوزيعية كأحد القضايا ذات العلاقة بنظرية المساواة "Equity Theory"، إلا أن الأبحاث والدراسات في

الفترة الماضية أصبحت تنظر لمفهوم العدالة بشمولية من خلال النظر للعدالة التنظيمية وبحيث أصبحت تضم أبعادها الثلاثة وهي العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية .

ويمكن استعراض أبعاد العدالة التنظيمية بتفصيل اكبر وكما يلي:

– العدالة التوزيعية Distributive justice:

يقصد بعدالة التوزيع، العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على ادراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة ، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

وقد استعرض (العطوي، 2007, 5) القواعد الرئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات من خلال مراجعة الادبيات السابقة وهي:

- **قاعدة المساواة** وتقوم على فكرة إعطاء المكافئات على اساس المساهمة ،
- **قاعدة النوعية** وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق،...) يجب ان يتساو بفرص الحصول على المكافئات
- **قاعدة الحاجة** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الافراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الاشياء الأخرى .

وبين (Zhang and Agarwal, 2009: 678) أن بحوث العدالة التوزيعية ترجع في اصولها الى نظرية المساواة لـ Adam's (1965) والتي تتضمن أن الافراد يقيمون العدالة من خلال مقارنة نسبة المدخلات التي قاموا بها مقارنة مع الآخرين. فإذا كان ادراك الشخص للمقارنة التي يقوم بها بين المدخلات التي قام بها مع المخرجات التي حصل عليها بأنها عادلة وبالمقارنة مع الآخرين، فإن ذلك سيؤدي الى شعور الفرد بالعدالة والرضا الوظيفي.

- العدالة الإجرائية Procedural justice:

اذ يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الافراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافئات عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية) وتعني ايضاً العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل

وقد استعرض (العطوي،6- 2007,5) القواعد الرئيسية للعدالة الاجرائية في المنظمات من خلال مراجعة الادبيات السابقة وهي:

- **قاعدة الطريقة الثابتة** وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الافراد الذين يخصهم قرار معين ، دون اعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.
- **قاعدة طمس المحاباة** وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار٠ .
- **قاعدة الدقة** وتعني بأن عملية التخصيص يجب ان تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة ، وان تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن
- **قاعدة القابلية للتصحيح** والتي تعني توفر الفرص لأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار٠ .
- **قاعدة التمثيل** وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب ان تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الاساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين.
- **قاعدة الأخلاقية** وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب ان تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للافراد.

وبين (Zhang and Agarwal, 2009: 678) أن العدالة الاجرائية تتعلق بنزاهة الاجراءات التي يتم من خلالها تحديد النتائج والمخرجات. ترجع بداية الدراسات والبحوث فيما يتعلق بالعدالة الاجرائية الى مجموعة الدراسات التي قام بها Thibaut and Walker (1975) فيما يتعلق بردود الفعل لاجراءات المحاكاة للتعامل مع النزاعات القانونية. حيث اشار الباحثان الى ان الأفراد يدركون العدالة والانصاف عندما تتاح لهم الفرصة للتاثير على العمليات التي تؤدي الى نتائج القرارت. كما قام كل من Leventhal, Karuza and Fry (1980) بالاضافة على مفهوم

العدالـة الاجرائيـة الـذي قدمـه (1975) Thibaut and Walker's ، حيث بـين الباحثـان أن العمليات يتم ادراكها بأنها عادلـة فـي حـال حققت ستة قواعد اجرائيـة وهـي: قاعدة الطريقـة الثابتـة consistency - قاعدة طمس المحاباة bias suppression - قاعدة الدقة accuracy - قاعدة القابليـة للتصـحيح correct-ability -قاعدة التمثيلrepresentative-ness - قاعدة الأخلاقيـة ethicality

كمـا بين (Fatt, and et al, 2010:57) أن العدالـة الإجرائيـة ترتبط بخمسـة عوامل هـي الانصـاف، ثنائية قنوات الاتصـال – الثقـة بالمـدراء – وضـوح التوقعـات – وفهـم آليـة وعمليـة تقييم الاداء.

– العدالة التفاعلية Interactional Justice:

تعتبر العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير الى طريقـة تصـرف الإدارة اتجـاه الافـراد والتـي تـرتبط بشكل اساسـي بطريقـة تعامـل المـدراء مـع المرؤوسين على نحو (المصداقية والاحترام والدبلوماسية...) وبمعنى اخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار.

وقـد بـين (العطـوي،2007:6) أن العدالـة التفاعليـة تضـمن نـوعين مـن العدالـة مـن خـلال مراجعة الادبيات السابقة وهما:

- **عدالـة العلاقـات الشخصـية Interpersonal Justice** اذ تشير عدالـة العلاقـات الشخصية الى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.
- **عدالـة المعلومـات Informational Justice** فتركـز علـى التوضـيحات المقدمـة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول اسباب استخدام إجراءات معينـة او طريقـة تخصـيص مخرجـات معينـة وبأسـلوب موثـوق واكيـد مثـل (تقديم المـدير شـرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم)

2-2-4 العوامل المؤثرة على ادراك العدالة التنظيمية

وقدم (2000) Greenberg and Lind المشار اليه في دراسة(Titrek 2009) عددا من المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدارك العدالة التنظيمية وهي:

1. الاتساق consistency: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة. كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.
2. التحيز prejudice: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتميز او التحيز ضد موظفي المنظمة.
3. الدقة accuracy: يجب أن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.
4. التصحيح correction : يجب أن يعطى للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء. كما أنه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء.
5. التمثيل أو المشاركة representation: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم اثناء تطبيق هذه القرارات .
6. الاخلاقيات ethics:يحب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الاخلاقية للموظفين .

كما أضاف (2004) Hoy and Tarter المشار إليه في دراسة (Titrek , 2009) الى تلك المبادئ السابقة سلوكيات أخرى تتعلق بالعدالة تنظيمية والتي تؤثر على المناخ التنظيمي لكل من الموظفين والمدراء وهي :

1. الإنصاف equity: أي أن الموظف يجب أن يدرك أن ما يحصل عليه يتناسب مع جهوده التي قدمها.
2. التصورأو الادراك perception: أي أن تصور الفرد يساهم في في إدراكه العام للعدالة.
3. العدالة الشخصية interpersonal justice: أي القيام بمعاملة الموظف بحساسية وكرامة واحترام وبالتالي تساهم بتعزيز حكمه على المساواة والعدالة .
4. المطالبة بالمساواة egalitarian : يجب أن تكون عملية صنع القرار بعيدة عن المصالح الذاتية وأن تكون وفقاً للمنفعة الجماعية وعلى مستوى المنظمة.

وبين (البشابشة، 2008:434) أن العدالة التنظيمية تستند الى جملة من المقومات الاساسية والهامة، وهي تقوم على مسلمة اساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على ان اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة بالمقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا الى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والاداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية ادراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الادراكية لتشكيل العدالة.

5-2-2 أهمية العدالة التنظيمية في حقل الادارة العامة

إن للعدالة التنظيمية أهمية في جميع المنظمات على اختلاف طبيعة عملها واختلاف تصنيفها كمنظمات أو مؤسسات قطاع عام او خاص.

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الادارة العامة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، ويمكن النظر اليها على انها متغير مهم ومؤثر في عمليات الادارة العامة ووظائفها ويمكن النظر اليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، فضلا عن اداء المنظمات (الفهداوي والقطاونة، 2004: 15-16)

وتتضح اهمية العدالة التنظيمية في حقل الادارة العامة تحديداً من خلال المؤشرات التالية التي استخلصها كل من (لفهداوي والقطاونة، 2004: 15-16) من خلال مراجعة عدد من الدراسات والأدبيات في هذا المجال:

- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والاجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاما من الابعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة
- أن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وترفد حالات النسبية في القرار بمعالم توضيحية واستجابات سلوكية، وتعتبر العدالة الاجرائية في هذا الجانب بعد هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الاهداف المطلوبة في المنظمة، كما يتحدد في ضوئها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة.

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي

- ان العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والانسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

- أن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والادوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن بعد العدالة التقييمية، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند اعضاء المنظمة

- ان العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية عند الافراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الاخلاقي لدى اعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدلل على ضوابط الافعال للقيام بالاداء المطلوب والتفاعل الايجابي خاصة بعد العدالة الاخلاقية

إن هذه الاهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تشكل ضابطا توزانيا بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الاداري والسلوك الانساني، بشكل يجسد مبادئ العدالة، حيث أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الاساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على اساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات، وإعطائهم فرصا متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة، والتعامل مع قيمهم وما يؤدي على تقدمهم وزيادة أدائهم.

المبحث الثالث

التعريف بمجتمع الدراسة

3-2 نبذة عن مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية والقطاعات الرئيسية التابعة لها، وهي الأمانة المساعدة لشؤون المجلس الأعلى - الأمانة المساعدة لشئون التخطيط - الأمانة المساعدة لاستشراف المستقبل والمتابعة - الأمانة المساعدة للشئون الإدارية والمالية. وفيما يلي تعريفا موجزاً عن الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية والقطاعات التابعة لها.

3-2- 1 الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية

أدركت دولة الكويت اهمية التخطيط لتحقيق أهداف التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وأن من خلال التخطيط تتشكل القدرة للدولة بالسيطرة على موارد المجتمع المادية والبشرية وحسن استخدامها وتنميتها لصالح الإنسان، وبالتالي بناء مستقبل مشرق إن كان التخطيط سليماً، ولكي يكون التخطيط مجدياً سليماً يجب أن تقوم على رسمه أياد خبيرة وكوادر مدربة، كما يجب أن يكون التخطيط مرتبطاً مع طبيعة السلطة السياسية والاقتصادية للمجتمع، ومن الضروري أن يكون التخطيط قابلاً للتطور حسب متطلبات المستقبل.

ومن هنا كان هدف القيادة السياسية في الكويت النهوض بالمجتمع الكويتي نحو التقدم والازدهار، حيث سادت فلسفة بناء الدولة العصرية الحديثة منذ بداية عام 1946 وحتى الحصول على الاستقلال عام 1961 مع ازدياد عائدات النفط وتكوين النظام الاقتصادي المتين.

وقد تم وضع أسس قوية لبناء مستقبل الكويت ومن أبرزها تكوين مجلس الإنشاء عام 1952 ليقوم بعمليات التخطيط العمراني لدولة الكويت وتكوين لجنة الإصلاح الإداري والتنظيم في عام 1954.

وفي عام 1962 صدر مرسوم بإنشاء مجلس التخطيط كهيئة مستقلة للتخطيط والتنمية، وصدرت لائحة المجلس الداخلية في ابريل 1963، ومن ثم القرار الخاص بتشكيل الجهاز الفني والإداري للمجلس وتحديد اختصاصاته، ثم أنشئت إدارة الإحصاء عام 1963 التي أجرت أول تعداد للسكان عام 1965، ومن ثم تم إنشاء المركز الالكتروني عام 1967، ليتم وضع أول خطة خمسية للبلاد في الفترة ما بين 1967 – 1972.

وفي عام 1970 صدر المرسوم الأميري القاضي بإلغاء كافة المراسيم الأخرى ليصبح مجلس التخطيط هيئة قائمة بذاتها تتبع مجلس الوزراء.

وفي عام 1976 تم تخصيص حقيبة وزارية للتخطيط وتعيين أول وزير متفرغ لها على ان تتولى الوزارة العمل على توجيه التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، الأمر الذي دلل على عمق اهتمام الدولة بالتخطيط أسلوباً ومنهجاً.

وفي عام 1986 صدر القانون رقم 60 لسنة 1986 في شأن التخطيط الإقتصادي والإجتماعي المعدل بالمرسوم بالقانون رقم 7 لسنة 1987 ، والذي ينص في إحدى مواده على إنشاء مجلس أعلى للتخطيط ، حيث صدرت بناء عليه المجالس العليا التالية:

- المجلس الأعلى للتخطيط (الأول) للفترة من 1987 - 1990.
- المجلس الأعلى للتخطيط (الثاني) للفترة من 1990 - 1993.
- المجلس الأعلى للتخطيط (الثالث) للفترة من 1993 - 1996.
- المجلس الأعلى للتخطيط (الرابع) للفترة من 1996 - 2000.
- المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (الخامس) للفترة من 2004 - 2008.

وقد كانت تلك المجالس برئاسة سمو رئيس مجلس الوزراء وعضوية عدد من الوزراء وعدد من ذوي الكفاءة والخبرة.

وفي عام 2007 تم نقل اختصاصات وزارة التخطيط بمقتضى أحكام المرسوم رقم 307، عدا ما استثنى منها بنص خاص – إلى الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.

وفيما يلي عرض لاختصاصات كل أمانة:

3-2 -1-1 الأمانة المساعدة لشؤون المجلس الأعلى

تختص أمانة شئون المجلس الأعلى بالأعمال الفنية والإدارية للمجلس ولجانه حيث تقوم بالأعمال التالية :

1. تقديم الدراسات والبحوث التي يطلبها المجلس ولجانه،والتنسيق مع الجهات الأخرى التي تقوم بإعداد الدراسات المختلفة ،بناء على تكليف من المجلس أو أي من لجانه.
2. مخاطبة الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة بالدولة للحصول على البيانات والتقارير التي يقتضيها عمل المجلس.
3. التحضير لاجتماعات المجلس ، و إعداد مشروع جدول الأعمال ، وإرسال الدعوات لحضور هذه الاجتماعات ، وتدوين وحفظ محاضر الاجتماعات والقرارات ، وإرسالها إلى الأعضاء لإبداء أية ملاحظات قبل اعتمادها من رئيس المجلس.
4. إعداد وتنظيم جلسات اللجان المختلفة بناء على طلب رؤسائها، وكذلك تدوين وحفظ محاضر الاجتماعات والقرارات الصادرة ، وإرسالها إلى الأعضاء لإبداء أية ملاحظات عليها قبل اعتمادها من رؤساء اللجان.
5. متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات المجلس واللجان المنبثقة عنه ،ورفع تقرير بذلك إلى لجنة المتابعة وتقييم الأداء ،متضمناً أية ملاحظات أو مقترحات لتفعيل أداء المجلس.
6. إعداد التقارير الدورية والسنوية عن أعمال المجلس.
7. تزويد الأعضاء بالبحوث والدراسات والمعلومات اللازمة لأعمال المجلس ولجانه ، ويكون اتصال الأعضاء بالأجهزة المختلفة من خلال الأمين العام.

3-2 -1-2 الأمانة المساعدة لاستشراف المستقبل

تتمثل اختصاصات استشراف المستقبل فيما يلي :

1. المشاركة في تحديد غايات التنمية و الرؤى المستقبلية بعيدة المدى للدولة.
2. بناء وتطوير نظم ومؤشرات لقياس وتقييم الأداء التنموي الوطني، وإعداد تقارير حول نتائج هذا التقييم.

3. التطوير المستمر لتقنيات وأساليب العمل التخطيطي والإستشرافي ، بما يواكب أحدث الأساليب والمناهج المستخدمة عالمياً وإقليمياً ويتناسب مع متطلبات التنمية الوطنية.
4. إجراء الدراسات والبحوث وإعداد التقارير وأوراق العمل التي تلبي متطلبات التخطيط والتنمية على الأجلين القصير والطويل وفي ضوء متابعة ورصد الاتجاهات العالمية والإقليمية.

2-3- 1-3 الأمانة المساعدة لشؤون التخطيط

تتمثل اختصاصات أمانة شئون التخطيط فيما يلي :

1. إعداد وصياغة مشاريع الخطط التنموية بآجالها ومستوياتها المختلفة في إطار الأهداف الإستراتيجية للتنمية بعيدة المدى وتوجهات السياسة العامة للدولة.
2. اقتراح التوجهات التنموية للمراحل المتعاقبة، وترجمة التوجهات السياسية للتنمية إلى أهداف وسياسات وبرامج تخطيطية.
3. اقتراح البرنامج الاستثماري للخطط التنموية في ضوء الأولويات والأهداف المقررة.
4. المشاركة في إعداد وصياغة برنامج عمل الحكومة بالتنسيق مع الوزارات والجهات المعنية.
5. وضع نظم وأساليب تقييم أداء الخطط والبرامج، وإعداد التقارير الدورية لمتابعة تنفيذها متضمنة مقترحات التقويم وتصحيح المسارات.
6. تمثيل الأمانة العامة فيما يخص أمانة شئون التخطيط في الهيئات والمنظمات واللجان ذات العلاقة داخل وخارج دولة الكويت.

2-3- 1-4 الأمانة المساعدة للشئون الإدارية والمالية

تتمثل اختصاصات أمانة الشئون الإدارية والمالية فيما يلي:

1. اتخاذ إجراءات تنفيذ قانون ونظام الخدمة المدنية وقرارات مجلس الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بشئون التوظيف بالنسبة لموظفي الأمانة.
2. إعداد مشروع ميزانية الوزارة.

3. القيام بجميع الأعمال المتعلقة بتنفيذ المصروفات على أبواب الميزانية وإعداد الحسابات الختامية للأمانة العامة.

4. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير متطلبات العمل من الأمانة وتخزينها و تنظيم صرفها.

5. وضع وتنفيذ الخطة العامة للأمانة العامة في مجال إستخدام الحاسبات الإلكترونية والإشراف على ما لدى الأمانة العامة منها.

6. تلبية إحتياجات الجهات المعنية بالدولة من المعونة المقدمة من الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة في إطار البرامج القومية والإقليمية المشتركة.

7. المراجعة القانونية للعقود التي تبرمها الأمانة العامة مع الغير وإعداد القرارات والتحقيقات الإدارية ورفع التوصيات بذلك.

8. توفير جميع الخدمات التي تتطلبها حاجة العمل والمحافظة على أمن وسلامة مبنى الأمانة.

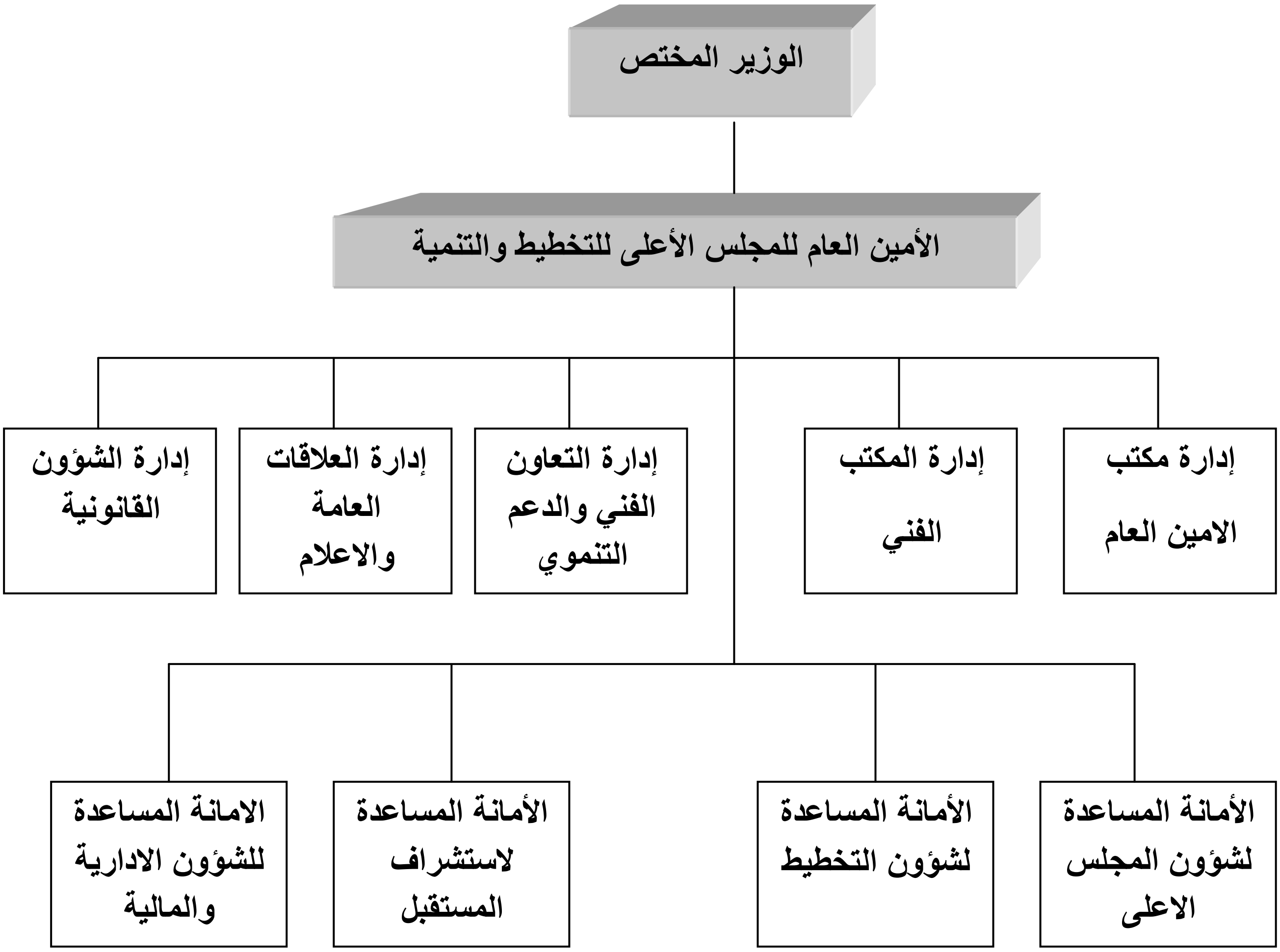
9. تسجيل وحفظ جميع المكاتبات الواردة والصادرة للأمانة العامة وتوزيعها على الجهات المعنية.

10. تنفيذ برامج الإعلام التنموي بالتعاون مع القطاعات المختصة في الأمانة العامة واستقبال المراجعين والرد على استفساراتهم والقيام بدور العلاقات العامة.

11. الإشراف على عملية تنفيذ مطبوعات الأمانة العامة وإدارة توزيعها.

12. تنفيذ برامج التدريب والتطوير اللازمة للقوى العاملة بالأمانة العامة.

2-3- 2 الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية



المصدر: المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت-إدارة التطوير الإداري

الفصل الثالث

التحليل واختبار الفرضيات

الفصل الثالث

التحليل واختبار الفرضيات

يتناول الفصل الثالث عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، حيث تتضمن استعراضاً لخصائص عينة الدراسة، ومن ثم الإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، وفي الجزء الاخير سيتم استعراض تحليل الأسئلة المفتوحة التي تضمنتها الاستبانة.

1-3 خصائص عينة الدراسة:

لقد تم عمل على استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ويمكن استعراض نتائجها على النحو التالي:

1-3 – 1 النوع الاجتماعي:

يبين الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للنوع الاجتماعي:

الجدول 6. النوع الاجتماعي

المرتبة	النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
1	أنثى	198	76.2
2	ذكر	62	23.8
	المجموع	260	100%

أظهرت نتائج الجدول رقم (6) أن مجموع الاناث بلغ (198) وبنسبة مقدارها (76.2%)، بينما بلغ مجموع الذكور (62) وبنسبة مقدارها (23.8%)، وتتوافق هذه النسب مع الواقع الفعلي في الامانة العامة، حيث أنه وفقاً للأعداد الرسمية للموظفين فإن عدد الموظفات الاناث مقابل الموظين الذكور يبلغ (62%) للإناث مقابل (37%) للذكور ، ويدل ذلك على الدور الكبير الذي تلعبه المرأة في الكويت في شتى مجالات الحياة والعمل وأنها جزء أساسي من تركيبة الجهاز الحكومي و لما تتمتع به من حقوق و مساواة مع الرجل في المجتمع بالاضافة تمتعها

كإمرأة عاملة بالعديد من القوانين الداعمة لها والتي تراعي طبيعتها كمرأة وأم فاعلة بالمجتمع ، وتجدر الاشارة أن المرأة الكويتية حصلت على مساواة مع الرجل في كل المناصب الادراية بالدولة مثل مديرة للجامعة وسفيرة وزيرة.

1-3 – 2 عدد سنوات الخبرة:

يبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

الجدول 7. عدد سنوات الخبرة

المرتبة	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	5سنوات فأقل	137	52.7
2	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	44	16.9
3	16سنة فأكثر	40	15.4
4	من 11 إلى15 سنة	39	15.0
	المجموع	260	100%

يشير الجدول رقم (7) إلى أن النسبة الأعلى بين الموظفين هي لمن لديهم" خمس سنوات خبرة فأقل" حيث بلغ عددهم (137) وبنسبة مئوية مقدارها (52.7%)، وتليها بنسبة متقاربة جداً باقي فئات سنوات الخبرة للموظفين، حيث جاء في المرتبة الثانية الموظفين الذين لديهم "من 6 سنوات إلى 10 سنوات" وعددهم (44) وبنسبة مئوية (16.9%)، ثم في المرتبة الثالثة الموظفين الذين لديهم "16 سنة خبرة فأكثر" وعددهم (40) وبنسبة مئوية (15.4%) أما في المرتبة الاخيرة فقد كانت للموظفين الذين لديهم خبرة "من 11 إلى15 سنة" وعددهم (39) وبنسبة مئوية (15%). وتجدر الاشارة الى أن النسبة الأعلى لعدد سنوات الخبرة بين الموظفين كانت للموظفين ذوي فئة "خبرة 5 سنوات فأقل" ويعود ذلك إلى ارتباط التعينات في السنوات الاخيرة بديوان الخدمة المدنية حيث أصبح هناك تنسيق أكبر وتشغيل أكبر للقوى العاملة نتيجة تفعيل دور ديوان الخدمة المدنية كمركز للتعيينات في الجهات الحكومية ، أما قلة أعداد الفئات الاخرى " 16 سنه فأكثر " و من 11 إلى 15 سنة " فهو يعود الى اقبال الموظفين الى التقاعد المبكر تنيجة لما سنته الحكومة من قوانين شجعت على التقاعد ومنها زيادة 50 دينار في الراتب في حالة التقاعد بالاضافة الى اعطاء

من وصل الى 30 سنة خدمة الى راتب كامل في حال التقاعد ، كل هذه الامور ساعدت وشجعت على تقاعد فئة كبيرة من الموظفين وفي المقابل أصبح هناك شواغر وتعيينات جديدة لصالح الفئات الشابة .

1-3 – 3 المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:

الجدول 8. المؤهل العلمي

المرتبة	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	بكالوريوس	171	65.8
2	دبلوم	74	28.5
3	الثانوية العامة وأقل	10	3.8
4	دراسات عليا	5	1.9
	المجموع	260	100%

يشير الجدول رقم (8) إلى أن النسبة الأعلى بين الموظفين هي لحاملي شهادة "البكالوريوس" حيث بلغ عددهم (171) وبنسبة مئوية مقدارها (65.2%)، وتليها في المرتبة الثانية الموظفين الذين ممن يحملون درجة "دبلوم " وعددهم (74) وبنسبة مئوية (28.6%)، ثم في المرتبة الثالثة الموظفين الحاصلين على مؤهل "الثانوية العامة فأقل" وعددهم (10) وبنسبة مئوية (3.4%) أما في المرتبة الاخيرة فقد كانت للموظفين الحاصلين على "مؤهلات دراسية عليا" حيث بلغ عددهم (5) وبنسبة مئوية (1.9%).

ويلاحظ من النسبة المئوية والتكرارات لعينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي، ان الفئة الغالبة بين الموظفين هم الحاصلين على درجة البكالوريوس، ويمكن تفسير هذه النتيجة الي أهتمام دولة الكويت بالتعليم الجامعي وتحفيز الطلبة علية من خلال السماح بفتح جامعات خاصة في الكويت

زاد من استيعاب أعداد الطلبة و ما سنته الحكومة في السنوات الاخيرة من قوانين تشجيعية تنص على صرف مخصصات مالية شهرية لكل طالب يلتحق بالجامعة سواءا كانت حكومية أو خاصة الى أن يتخرج ومضاعفة تلك المخصصات للدارسين في التخصصات النادرة هذا من جهه ومن جهة أخرى يتناسب مع قانون ديوان الخدمة المدنية الذي يضع شروط للتوظيف وفقاً للمؤهل العلمي، اضافة الى أن طبيعة العمل في "الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية" تتطلب تخصصية في المهام الملقاه على عاتق الموظفين ، أما حاملي درجة الدبلوم والثانوية العامة فأقل فهم على الأغلب يقومون بممارسة الوظائف الادارية المساندة.

1-3 – 4 المسمى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي:

الجدول 9. المسمى الوظيفي

المرتبة	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	موظف	221	85.0
2	رئيس قسم	18	6.9
3	مراقب	11	4.2
4	مدير	10	3.8
	المجموع	260	100%

أظهرت نتائج الجدول رقم (9) أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة كانت لفئة "الموظف" بتكرار (221) وبنسبة مئوية (85%)، تلاها المسمى الوظيفي لـ "رئيس قسم" بتكرار (18) وبنسبة مئوية (6.9%)، ثم في المرتبة الثالثة المسمى الوظيفي لـ "مراقب" بتكرار (11) وبنسبة مئوية (4.2%)، كما حل المسمى الوظيفي "مدير" في المرتبة الأخيرة بتكرار (10) وبنسبة مئوية (3.8%).

ومن خلال استعراض المسميات الوظيفية في الجدول (9) يتبين انها منسجمة مع الواقع التنظيمي والهيكلي للأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، حيث أنه وفقا لطبيعة توزيع الموظفين في المنظمات فإن الفئة الغالبة هي للموظفين تليها الوظائف الاشرافية، وأقلها هي للفئة الادارية العليا.

2-3 عرض وتحليل بيانات الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بهدف الاجابة على فقرات الاستبانة، حيث تم اعتماد القيم التالية: (5 نقاط) موافق تماماً، (4 نقاط) موافق، (3 نقاط) محايد، (2 نقطة) غير موافق، (1 نقطة) غير موافق على الاطلاق.

1-2-3 خصائص إجابات أفراد عينة الدراسة:

لقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة، حيث جرى تقسيم تقديرات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة إلى ثلاث مستويات، وذلك إستناداً إلى المعادلة التالية:

(الحدود العليا للفئات-الحدود الدنيا للفئات)/عدد المستويات = (5-1)/3= 1,33.

وبالتالي فإن تصنيف المتوسطات الحسابية هي على النحو التالي:

- من (1- أقل من 2,33) تكون درجة الموافقة/الأهمية منخفضة
- من (2,33 - أقل من 3,66) تكون درجة الموافقة/الأهمية متوسطة
- من (3,66 - 5) تكون درجة الموافقة/الأهمية مرتفعة

وفيما يلي تفصيلاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاسئلة التي تضمنها الدراسة وكما يلي:

السؤال الأول: "هل هناك تأثير للعدالة التنظيمية على تمكين الموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو العدالة التنظيمية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو العدالة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب الأهمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	12	يوجد احترام واعتبار لكرامتي عند اتخاذ قرارات متعلقة بعملي.	3.68	1.09	كبيرة
2	11	يتم التعامل معي بلطف واهتمام عند اتخاذ قرارات متعلقة بعملي.	3.49	1.12	متوسطة
3	14	يناقش مديري معي نتائج القرارات المتعلقة بعملي .	3.48	1.13	متوسطة
4	15	يتم تقديم تفسيرات واضحة عند اتخاذ قرارات تتعلق بعملي .	3.43	1.11	متوسطة
5	13	هناك اهتماماً بمصالحي وحقوقي الوظيفية عند اتخاذ قرارات متعلقة بعملي .	3.39	1.19	متوسطة
6	9	يتم شرح القرارات التي تتخذ ، وتقدم ايضاحات في حال الاستفسار عنها.	3.20	1.15	متوسطة
7	3	حجم العمل الذي أقوم به مناسب جداً.	3.15	.94	متوسطة
8	8	يعتمد المسؤولين عند اتخاذ القرارات على معلومات دقيقة .	3.13	1.15	متوسطة
9	7	تتاح لي درجة عالية من الحرية للتعبير عن رأيي بخصوص القرارات والاجراءات المتعلقة بعملي .	2.87	1.09	متوسطة
10	6	هناك درجة عالية من العدالة والموضوعية فيما يتخذ من قرارات واجراءات في المنظمة .	2.74	1.01	متوسطة
11	10	يتاح المجال للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها المسؤول.	2.70	1.08	متوسطة
12	4	نظام الترقيات المعمول به حالياً عادل.	2.53	1.06	متوسطة
13	2	الجهد الذي أبذلة في عملي يتناسب مع ما أحصل عليه من عائد مادي.	2.50	1.10	متوسطة
14	1	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملي.	2.41	1.09	متوسطة
15	5	أعتقد أن الحوافز المادية التي أحصل عليها مشجعة .	2.30	1.20	قليلة
		العدالة التنظيمية	3.00	.76	متوسطة

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة التنظيمية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (2.30-3.68)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يوجد احترام واعتبار لكرامتي عند اتخاذ قرارات متعلقة بعملي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "أعتقد أن الحوافز المادية التي أحصل عليها مشجعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.30)، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (3.00).

وسنفسر أبعاد العدالة التنظيمية وفقاً لتقسيماتها الثلاثة " تعاملية واجرائية و توزيعية " كما جاءت نتائجها في تحليل الجدول رقم (10) .

أولاً : العدالة التفاعلية

من الملاحظ أن الفقرات (12, 11, 14, 13) وفقاً لترتيبها كما جاءت في نتائج التحليل كلها فقرات تتعلق ببعد العدالة التفاعلية باستثناء فقرة واحدة جاءت في مرتبة متأخرة وهي الفقرة رقم (10) والتي تنص على " يتاح المجال للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها المسؤول " وجاءت بدرجة أهمية متوسطة وبمتوسط حسابي (2.70) ، لكن بشكل عام يمكن القول أن الفقرات التي أحتلت المراتب الخمس الاولى جاءت لصالح العدالة التفاعلية وهذا يدل على أن الموظفين في الامانة العامة للتخطيط يتم التعامل معهم باحترام من قبل رؤسائهم والذي جاء في الفقرة (12) بدرجة أهمية كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) ، وقد حصلت الفقرات (11, 14 , 15 , 13) على درجة أهمية متوسطة وهو ما يوضح أن هناك معاملة جيدة للموظفين إلا أنها تتطلب الحاجة إلى فتح مجال المناقشة والحوار بشكل أكبر وتقديم تفسيرات أكبر وأوضح للموظفين ليشعروا بأهمية العمل الذي يقومون به وأنهم جزء من المنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة :

- (الفضلي والعنزي ، 2007) من أن درجة التأثير على احساس العاملين بعدالة التعامل جاءت بالمرتبة الاولى من خلال متغير ثقة العاملين بالقيادة في الاجهزة الحكومية بدولة الكويت .
- (Titrek 2009) أن العدالة التنظيمية بأبعادها (الاجرائية – التفاعلية- التوزيعية – عدالة العلاقات – عدالة المعلومات) تؤثر على سلوك الموظفين ايجابيا بشكل عام ، وأنها

تحقق مستوى عالي من الايجابية بين الموظفين ولكن تقل نسبة هذه الايجابية فيما يتعلق بمستوى المدراء.

ثانياً : العدالة الاجرائية

أحتلت الفقرات الخاصة بقياس العدالة الاجرائية المرتبة الثانية من حيث ترتيبها كما جاء في الجدول رقم (5) وجاءت الفقرات (9 , 8 , 7 , 6) بدرجة أهمية متوسطة وتبين من خلالها أن الموظفين غير راضين عن الاجراءات المتبعة في المنظمة ،و يظهر من خلال اجابات المبحوثين على هذه الفقرات أن القرارت التي تتخذ بالامانة مركزية وهرمية من أعلى إلى أسفل فلا مجال في المناقشة وحرية التعبير فيها وأعتقد أن ذلك يعود لطبيعة عمل الامانة العامة للتخطيط والتنمية فالقطاعات الحكومية بشكل عام تكون ملزمة بتوجهات وسياسات عليا للدولة لا مجال لمناقشتها من قبل الموظفين وهو أمر طبيعي وعادي في الجهات الحكومية .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة:

- (شعبان، 2003) هناك درجة مرتفعة من إدراك العاملين لعدالة الإجراءات بالشركات محل الدراسة والبحث ، حيث كان المتوسط الحسابى المرجح لها (4.20) ، مما يدل على أن العاملين هذه الشركات يدركون عدالة الإجراءات من حيث ثباتها ودقتها وصحتها وواقعيتها وعدم التحيز فى تطبيقها

ثالثاً : العدالة التوزيعية

احتلت الفقرات الخاصة بالعدالة التوزيعية المرتبة الثالثة والاخيرة من بين أنواع العدالة التنظيمية وقد حصلت الفقرات (4 , 2, 1) على درجة أهمية متوسطة و الفقرة (5) التي احتلت المرتبة الاخيرة من بين كل الانواع وحصلت على درجة أهمية قليلة ، بينما هناك استثناء وحيد في مجمل فقرات العدالة التوزيعية والذي جاء بمرتبة مرتفعة نوعاً ما حسب ترتيب الجدول وهو العبارة رقم (3) والتي تنص على " حجم العمل الذي أقوم به مناسب جداً" وقد جاءت بمرتبة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.15) أي أن الموظفين يشعرون بالارتياح والرضا من حيث حجم العمل الذين يقومون به ، وبالعودة للفقرات (4 , 2 , 1) والتي تقيس العدالة التوزيعية نجد أن الفقرة (4) والتي تنص على " نظام الترقيات المعمول به حالياً عادل " جاءت بدرجة أهمية متوسطة ومتوسط حسابي (2.53) وهذا يدل على أن الموظفين غير راضين عن نظام الترقيات

المعمول به رغم أن هذا النظام هو وفق أنظمة وقوانين ديوان الخدمة المدنية ولكن الخلل يكمن في أعتقادي في أن نظام الترقيات المعمول به مجحف لأنه يربط ترقيات الموظف بالاقدمية في سنوات الخدمة وليس بالكفاءة الفعلية وهو له انعكاس واضح على شعور الموظفين المميزين والمجتهدين بالاحباط لأنه لاجدوى من الاجتهاد والتميز في العمل لأنه لن يحصل على الترقي إلا حسب الاقدمية في سنوات الخدمة ، وهو من القوانين التي يجب أن يتم مراجعتها مرة أخرى وصياغتها بطريقة تدعم التميز والاجتهاد في العمل .

وجاءت الفقرات (2 ,1) بدرجة أهمية متوسطة من خلال عبارة رقم (2) والتي تنص على " الجهد الذي أبذله في عملي ستناسب مع ما أحصل علية من عائد مادي " و العبارة رقم (1) والتي تنص على " الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملي " فهذه الفقرتين تعكس عدم رضا الموظفين عن العائد المادي الذي يتقاضونه لأنه لو تم مقارنة ساعات العمل والجهد المبذول مع جهات ومؤسسات حكومية أخرى لكانت المقارنه لصالح الجهات الاخرى التي لديها مميزات أعلى بالراتب ، أعلى مما هو عليه بالامانه .

وجاءت الفقرة (5) والخاصة بالعدالة التوزيعية والتي تنص على " أعتقد أن الحوافز المادية التي أحصل عليها مشجعة في المرتبة الاخيرة من بين كل فقرات العدالة التنظيمية وبدرجة أهمية قليلة ومتوسط حسابي (2.30) ، ويعود السبب من وراء ذلك إلى أن الامانة العامة للتخطيط والتنمية لا يوجد فيها كادر مالي أو حوافز كمعظم الجهات الاخرى رغم المطالبات به منذ سنوات ، فأغلبية الوزارات والجهات الحكومية الاخرى لديها كوادر مالية وبدلات أعلى غير متوفرة في الامانة وهو ما يحدث فارق كبير بينها وبين جهات حكومية مختلفة ، وهذا السبب من وراء عدم رضا الموظفين عن الحوافز المالية الخاصة بهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة :

- (سلطان والسعود ، 2006) حيث جاءت نتيجة العدالة التنظيمية من حيث الحوافز المادية في المرتبة الاخيرة في الدراسة الخاصة بقياس العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية.

- (Titrek 2009) حيث بينت أن العدالة التنظيمية بأبعادها (الاجرائية – التفاعلية- التوزيعية – عدالة العلاقات – عدالة المعلومات) تؤثر على سلوك الموظفين ايجابيا بشكل عام ، وأنها تحقق مستوى عالي من الايجابية بين الموظفين ولكن تقل نسبة هذه الايجابية فيما يتعلق بمستوى المدراء.

- (شعبان،2003) بينت ان هناك درجة مرتفعة من إدراك العاملين لعدالة التوزيع بالشركات محل الدراسة والبحث، حيث كان المتوسط الحسابى المرجح لها (4.23) ، مما يدل على أن العاملين في هذه الشركات يدركون عدالة المخرجات والعائد الذى يحصلون عليه.

وبشكل عام يمكن تفسير حصول العدالة التنظيمية بدرجة موافقة متوسطة على وجود خلل في المجال الاداري القائم وقد يعود لخلل في طريقة معاملة المرؤوسين لموظفيهم أو قد يكون نتيجة لخلل في بعض قوانين ديوان الخدمة المدنية كنظام الترقيات ، وقد يتطلب من الحكومة مساواة الرواتب في الجهات الحكومية المتشابهه دون تفضيل جهه على حساب أخرى ، ولو تم تعديل الخلل فسيكون هناك شعور عالي لدى الموظفين بالعدالة التنظيمية ينعكس على أدائهم في العمل ويعمل على زيادة ولائهم الوظيفي .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة:

- (المحارمة ، 2000) في تدني احساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام .
- (الفضلي والعنزي ، 2007) فيما يخص انخفاض احساس العاملين بالعدالة التنظيمية في الاجهزة الحكومية في دولة الكويت .
- (Titrek 2009) بينت أن العدالة التنظيمية بأبعادها (الاجرائية – التفاعلية- التوزيعية – عدالة العلاقات – عدالة المعلومات) تؤثر على سلوك الموظفين ايجابيا بشكل عام ، وأنها تحقق مستوى عالي من الايجابية بين الموظفين ولكن تقل نسبة هذه الايجابية فيما يتعلق بمستوى المدراء.

السؤال الثاني: "ما مدى تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، حيث سيتم عرض النتائج المتعلقة بكل بعد رئيسي من أبعاد التمكين ككل ومن ثم استعراض الفقرات بشكل مفصل.

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت لمدى تطبيق التمكين الإداري مرتبة تنازلياً حسب الأهمية

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	المسؤولية	3.85	.71	كبيرة
2	4	وضوح الهدف	3.55	.90	متوسطة
3	5	التدريب والتطوير	3.32	.91	متوسطة
4	1	السلطة	3.27	.82	متوسطة
5	2	المشاركة	3.24	.96	متوسطة
		التمكين ككل	3.45	.68	متوسطة

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.24-3.85)، حيث في المرتبة الاولى من حيث الاهمية "بعد المسؤولية" بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الاهمية بعد "وضوح الهدف" وبمتوسط حسابي (3.55)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد "التدريب والتطوير" من حيث الاهمية بمتوسط حسابي (3.32)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد " السلطة" بمتوسط حسابي (3.27)، بينما جاء بعد "المشاركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، كما بلغ المتوسط الحسابي للتمكين ككل (3.45) وبدرجة أهمية متوسطة.

وتتشابه هذه النتيجة تقريبا مع ما توصلت اليه دراسة كل من

- (Halvorsen, 2005)، حيث اشار في دراسته إلى ان اهم العوامل التي تؤدي الى التمكين مرتبة حسب الاهمية هي: أولا الاستقلالية، ثانيا مشاركة المعلومات، ثالثا التدريب، ورابعا القوة والسلطة، وخامسا دعم الادارة العليا
- (المغربي، 2005) والتي بينت أن أهم عوامل التمكين فى الممارسات العملين من وجهة نظر العاملين فى المصالح الحكومية بمحافظة دمياط بمختلف مجالاتها يتمثل فى: الاتصالات الفعالة، والمشاركة، ووضوح الغرض ، وأن أقلها أهمية فى التطبيق يتمثل فى: العمل الجماعي ، والاعتراف والتقدير، وعدم تفشى أخلاقيات تمكين العاملين .

كما قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدا، حيث كانت على النحو التالي:

1.السلطة

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد السلطة مرتبة تنازلياً حسب الاهمية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	لدي قدراً كافياً من الحرية بالتصرف في الامور المتعلقة بانجاز عملي .	3.41	1.11	متوسطة
2	19	أتلقى متابعة ونصيحة من مسؤولي حول الصلاحيات الممنوحة لي .	3.37	1.11	متوسطة
3	16	لدي درجة عالية من السلطة والصلاحية لأتمام عملي.	3.29	1.09	متوسطة
4	20	تتوفر لي المواد و المعدات التي احتاجها لإنجاز عملي .	3.23	1.23	متوسطة
5	18	يتغير مقدار السلطة والصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر، حسب حاجة العمل.	3.07	.97	متوسطة

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد السلطة جاءت جميعها بدرجة اهمية متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.07-3.41)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "لدي قدراً كافياً من الحرية بالتصرف في الامور المتعلقة بانجاز عملي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، مما يدل على أن افراد العينة لديهم قدرا مناسباً من الحرية ليمكنهم من القيام بأعمالهم. وفي المرتبة الثانية جاءت الفترة (19) والتي تنص على "أتلقى متابعة ونصيحة من مسؤولي حول الصلاحيات الممنوحة لي" بمتوسط حسابي (3.37)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (16) والتي تنص على "لدي درجة

عالية من السلطة والصلاحية لأتمام عملي" بمتوسط حسابي (3.29)، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة (20) التي تنص على "تتوفر لي المواد و المعدات التي احتاجها لإنجاز عملي" بمتوسط حسابي (3.23). بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "يتغير مقدار السلطة والصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر، حسب حاجة العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07).

ويمكن تفسير حصول بعد "السلطة" على درجة موافقة متوسطة، نظراً لارتباط معظم الأعمال والاجراءات التي يقوم بها الموظف وفقا لقوانين وانظمة محددة ولأن السلطة تتدرج من مستويات ادارية أعلى إلى أقل بالترتيب فلا يمكن تجاوز مستوى إداري واعطاء سلطة وصلاحية لمن هم في مستوى أقل منه وهذا هو الحال في المنظمات الهرمية .

2.المشاركة

جدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة مرتبة تنازلياً حسب درجة الاهمية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	تتاح لي الفرصة للحصول على المعلومات التي تمكنني من أداء عملي بالشكل المناسب.	3.40	1.09	متوسطة
2	21	يتم تبادل وتشارك المعلومات بين المسؤولين والموظفين في المنظمة .	3.29	1.17	متوسطة
3	24	تتاح لي الفرصة للمشاركة بآراء و مقترحات تؤثر على عملي.	3.24	1.05	متوسطة
4	23	تتاح لي فرصة المشاركة بالقرارات المتعلقة بعملي .	3.17	1.06	متوسطة
5	25	أتلقى التشجيع على تطويري أفكار ابداعية وابتكار طرق جديدة للعمل .	3.10	1.25	متوسطة

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.10-3.40)، حيث حصلت جميع الفقرات على درجة أهمية "متوسطة"، مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتقدون أن فرصة المشاركة لديهم تعد متوسطة. حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "تتاح لي الفرصة للحصول على المعلومات التي تمكنني من أداء عملي بالشكل المناسب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.40)،

وبالاضافة الى عدم الحصول على المعلومات المناسبة، فقد بين الموظفين ايضا أن "تبادل المعلومات بين المسؤولين والموظفين" حصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.29)، وفي المرتبة الثالثة حصلت الفقرة (24) التي تنص على " تتاح لي فرصة المشاركة بالقرارات المتعلقة بعملي" على متوسط حسابي (3.24)، بينما في المرتبة الرابعة حصلت الفقرة (23) والتي تتضمن "اتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في القرارت المتعلقة بعملهم" على متوسط حسابي (3.17). بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "أتلقى التشجيع على تطويري أفكار ابداعية وابتكار طرق جديدة للعمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.10).

ويمكن التعليق على حصول بعد "المشاركة" على درجة موافقة/اهمية متوسطة بأن القرارات المتخذة في الامانة قرارات مركزية تدار في الادارة العليا وأنها خاضعة لسياسة الدولة العامة ، فلا يوجد مجال للمشاركة إلا بالقدر القليل في مجال تشارك المعلومات والبيانات فقط أما المشاركة في اتخاذ القرار فهي بعيدة كل البعد عن الموظفيين العاديين لأنها سياسة عليا مركزية تتخذ في مستويات إدارية عليا .

3.المسؤولية

الجدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المسؤولية مرتبة تنازلياً حسب الاهمية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	28	أهتم كثيراً بعملي كوني مسائلاً عنه .	4.23	.83	كبيرة
2	30	تؤدي المسؤولية الى تعزيز دافع الابداع لدى الموظف .	4.07	.85	كبيرة
3	27	اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج أعمالي .	4.00	.97	كبيرة
4	26	تشعرني المسؤولية بأهمية الدور الذي أقوم به في المنظمة .	3.50	1.20	متوسطة
5	29	تشكل المسؤولية عبء على الموظف.	3.46	1.18	متوسطة

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المسؤولية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.46-4.23)، حيث حصلت ثلاثة فقرات من أصل خمس فقرات على متوسط حسابي مرتفع، وهو البعد الوحيد من أبعاد التمكين الذي حصل على درجة أهمية "كبيرة".

في المرتبة الأولى حصلت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "أهتم كثيراً بعملي كوني مسائلاً عنه" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.23)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (30) والتي تنص على "تؤدي المسؤولية الى تعزيز دافع الابداع لدى الموظف" بمتوسط حسابي (4.07)، أما في المرتبة الثالثة فقد حصلت الفقرة (27) ونصها " اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج أعمالي" بمتوسط حسابي مرتفع. ونتائج هذه الفقرات التي حصلت على درجة أهمية كبيرة تبين مقدار المسؤولية التي يشعر بها الموظف، والتي يمكن في حال تعزيزها الاستفادة منها لتوليه مهام ومسؤوليات اخرى والتي تنعكس على مدى أخلاصه لعمله وولائه الوظيفي.

أما الفقرة (26) والتي تنص على "تشعرني المسؤولية بأهمية الدور الذي أقوم به في المنظمة" فقد حصلت على اهمية متوسطة بمتوسط حسابي (3.50)، "بينما جاءت الفقرة رقم (29) ونصها "تشكل المسؤولية عبء على الموظف" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46). ويمكن التعليق على ذلك أنه رغم أهمية المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف تجاه ما يقوم به من أعمال إلا أن الواقع الاداري محبط وغير مشجع من ناحية عدم وجود حوافز و ترقي تحفيزية تشجيعية للموظف .

4.وضوح الهدف

الجدول 15. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد وضوح الهدف مرتبة تنازلياً حسب الاهمية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	31	أدرك تماماً العمل المتوقع مني القيام به.	3.93	1.09	كبيرة
2	33	لدي تصور واضح عن أهداف المنظمة .	3.81	1.02	كبيرة
3	32	لدي أدراك كامل بالخطة العامة للمنظمة.	3.72	1.11	كبيرة
4	34	تقوم المنظمة بتحديد مهام ومسئوليات كل إدارة بدقة ووضوح .	3.26	1.10	متوسطة
5	35	أهداف و رؤية المنظمة واضحة بالنسبة للموظفين .	3.02	1.09	متوسطة

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "وضوح الهدف"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.02-3.93)، وعلى الرغم من حصول ثلاث فقرات من أصل خمس فقرات على درجة أهمية "كبيرة"، إلا أن المتوسط الحسابي لبعد "وضوح

الهدف" ككل حصل على المرتبة الثانية على مستوى ابعاد التمكين وبمتوسط حسابي بلغ (3.55). مما يدل على وضوح الهدف اجمالا لدى الموظفين فيما يتعلق بطبيعة عملهم وطبيعة عمل المنظمة ككل.

حصلت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "أدرك تماماً العمل المتوقع مني القيام به" على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، تلتها في الاهمية الفقرة (33) التي تنص على "وجود تصور واضح عن أهداف المنظمة" بمتوسط حسابي (3.81)، وفي المرتبة الثالثة حصلت الفقرة التي تنص على " وجود أدراك كامل من قبل الموظفين بالخطة العامة للمنظمة" على متوسط حسابي (3.26).

تدل نتيجة الفقرتين (34، 35) على وجود درجة اهمية متوسطة فيما يتعلق " بقيام المنظمة بتحديد مهام ومسئوليات كل إدارة بدقة ووضوح" و "وضوح أهداف ورؤية المنظمة بالنسبة للموظفين" حيث حصلت الفقرتين على متوسط حسابي (3.26 و 3.02) على التوالي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظف يعمل ويجتهد لتأدية عمله على أكمل وجه وتحقيق أهداف المنظمة وخطتها العامة من واقع فهمه لها ودراكه لها ومن واقع مسؤوليته اتجاهها ، ومن جهه أخرى يتبين أنه على الامانه العامة للتخطيط القيام بعقد برامج توجيهيه للموظفين الجدد تتضمن رؤية و رسالة الامانة وتوجهاتها وأيضاً عقد مثل هذه البرامج للموظفيين الحاليين خاصة مع تزامن الفترات الحالية مع تحديث بالهيكل .

5.التدريب والتطوير

الجدول 16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتطوير مرتبة تنازلياً حسب الاهمية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	36	تقوم المنظمة بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للموظفين.	3.94	1.03	كبيرة
2	38	تقوم المنظمة بتوفير الفرص الهادفة لتدريب وتطوير مهارات الموظفين وخبراتهم	3.35	1.11	متوسطة
3	37	يسهم مديري المباشر في توجيهي للبرامج التدريبية المناسبة لي ويدعم مشاركتي بها.	3.15	1.24	متوسطة
4	40	لا تقتصر برامج التدريب والتطوير على فئة محددة، بل تسعى المنظمة على إدراج جميع الموظفين لديها ضمن هذه البرامج كل حسب اختصاصه.	3.07	1.12	متوسطة
5	39	أعتقد أن البرامج التدريبية تسهم في تطوير قدرات الموظف من خلال ارتباطها بطبيعة عمله وبالتالي تؤدي الى تمكينه لأداء عمله بكفاءة وفعالية أكبر.	3.06	1.23	متوسطة

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التدريب والتطوير، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية مابين (3.06-3.94)، حيث حصلت جميع الفقرات على اهمية متوسطة باستثناء فقرة واحدة حصلت على اهمية بدرجة كبيرة. حيث جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على "تقوم المنظمة بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للموظفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، تلتها الفقرة (38) والتي تنص على " قيام

المنظمة بتوفير الفرص الهادفة لتدريب وتطوير مهارات الموظفين وخبراتهم"، وفي المرتبة الثالثة حصلت الفقرة (37) والتي تنص على " يسهم مديري المباشر في توجيهي للبرامج التدريبية المناسبة لي ويدعم مشاركتي بها" على متوسط حسابي (3.07). بينما جاءت الفقرة رقم (39) ونصها "أعتقد أن البرامج التدريبية تسهم في تطوير قدرات الموظف من خلال ارتباطها بطبيعة عمله وبالتالي تؤدي الى تمكينه لأداء عمله بكفاءة وفعالية أكبر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06).

وفي هذا الصدد يمكن الاشارة الى أن الأمانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية تقوم بالعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف العمل على رفع كفاءة الموظفين وتنمية قدراتهم، وتقوم بوضع خطط تدريب جيدة تتماشى مع احتياجات الموظفين إلا أن عند التطبيق لا يتم التنفيذ بشكل مناسب ويعود السبب وراء ذلك إلى عدة أمور منها وجود فئه من المدراء لاتحبذ أن يذهب موظفوها لدورات تدريبية لأنهم يعتقدون أنها مضيعة للوقت ولا جدوى منها وآخرون لا يريدون الاستغناء عن موظفيهم نتيجة الضغط في العمل ومهما كانت الاسباب فالخلل يعود في التطبيق وليس بالخطة التدريبية العامة للأمانة .

3-3 اختبار فرضيات الدراسة:

تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات وهي:

قبول الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0,05)، ورفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة تساوي أو أقل من (0,05).

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى:

الفرضية العدمية (Ho:1): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت .

الفرضية البديلة (Ha:1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

وينبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية رئيسية لأبعاد التمكين وهي كما يلي.

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho:1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "السلطة" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

Ha:1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≥ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "السلطة" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية الفرعية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول 17. تحليل الانحدار لأثر العدالة التنظيمية على السلطة

المتغير المستقل	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	.748	.559	327.086	.000	.748	18.086	.000	رفض

المتغير التابع: السلطة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.559) أي أن العدالة التنظيمية فسرت ما قيمته 55.9% من بعد "السلطة"، وبلغت قيمة "ت" 18.086 وبدلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى وجود اثر إيجابي دال إحصائياً لأثر العدالة التنظيمية على السلطة، وبهذا يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهي:

"يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "السلطة" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة :

- (البشابشة ، 2008) من حيث وجود أثر جوهري لمتغير التمكين الاداري " تفويض السلطة "في تنوع المهارات و القدرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

- (العدوان والخوالده ، 2008) من وجود أثر ذو دلالة احصائية لتفويض السلطة على الاداء المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة الاردنية ، حيث أن تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين يزيد من ولائهم وانتمائهم مما يساعد الوزارة على تحقيق مستويات عالية من الاداء .

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho:1: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "المشاركة" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

Ha:1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "المشاركة" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

الجدول 18. تحليل الانحدار لأثر العدالة التنظيمية على المشاركة

المتغير المستقل	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	.747	.558	326.091	.000	.747	18.058	.000	رفض

المتغير التابع: المشاركة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.558) أي أن العدالة التنظيمية فسرت ما قيمته 55.8% من المشاركة، وبلغت قيمة "ت" 18.058 وبدلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى وجود اثر إيجابي دال إحصائياً لأثر العدالة التنظيمية على المشاركة، وبهذا يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهي:

" يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "المشاركة" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة :

- (البشابشة ، 2008) من حيث وجود أثر جوهري بدلالة احصائية لمتغير التمكين الاداري " المشاركة " على تنوع المهارات والقدرات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

- (العدوان والخوالدة ، 2008) في وجود أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الاداء المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة الاردنية ، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار يخلق لهم حافزاً نحو الانجاز وبالنتيجة زيادة مستويات الاداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho:1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "المسؤولية" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

Ha:1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأثر العدالة التنظيمية على بعد " المسؤولية" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت

الجدول 19. تحليل الانحدار لأثر العدالة التنظيمية على المسؤولية

المتغير المستقل	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	.445	.198	63.587	.000	.445	7.974	.000	رفض

المتغير التابع: المسؤولية

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.198) أي أن العدالة التنظيمية فسرت ما قيمته 19.8% من المسؤولية، وبلغت قيمة "ت" 7.974 وبدلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى

وجود اثر إيجابي دال إحصائياً لأثر العدالة التنظيمية على المسؤولية، وبهذا يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهي:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "المسؤولية" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة :

- (الضمور ، 2009) من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة ودرجة ممارسة مفهوم التمكين الاداري في مراكز الوزارات الاردنية .

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho:1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "وضوح الهدف" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

Ha:1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "وضوح الهدف" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

الجدول 20. تحليل الانحدار لأثر العدالة التنظيمية على وضوح الهدف

المتغير المستقل	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	.511	.261	91.124	.000	.511	9.546	.000	رفض

المتغير التابع: وضوح الهدف

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.261) أي أن العدالة التنظيمية فسرت ما قيمته 26.1% من وضوح الهدف، وبلغت قيمة "ت" 9.546 وبدلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى وجود اثر إيجابي دال إحصائياً لأثر العدالة التنظيمية على وضوح الهدف، وبهذا يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهي:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "وضوح الهدف" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"

الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho:1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "التدريب والتطوير" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

Ha:1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "التدريب والتطوير" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

الجدول 21. تحليل الانحدار لأثر العدالة التنظيمية على التدريب والتطوير

المتغير المستقل	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	.539	.290	105.480	.000	.539	10.270	.000	رفض

المتغير التابع: التدريب والتطوير

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.290) أي أن العدالة التنظيمية فسرت ما قيمته 29% من التدريب والتطوير، وبلغت قيمة "ت" 10.270 وبدلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى وجود اثر إيجابي دال إحصائياً لأثر العدالة التنظيمية على التدريب والتطوير، وبهذا يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهي:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) لأثر العدالة التنظيمية على بعد "التدريب والتطوير" من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة :

- (العدوان والخوالدة ، 2008) من أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لتدريب الموارد البشرية على الاداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية ، اذ كيما زادت معدلات تدريب العاملين كلما انعكس ذلك بشكل ايجابي على الاداء المؤسسي .

ملخص الفرضية الأولى:

بينت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد التمكين الخمسة (السلطة – المشاركة – المسؤولية- وضوح الهدف – التدريب والتطوير) على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

كما تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى من خلال استخدام تحليل الانحدار لأثر العدالة التنظيمية على التمكين ككل كما هو مبين في الجدول الآتي

الجدول 22. تحليل الانحدار لأثر العدالة التنظيمية على التمكين ككل

المتغير المستقل	الارتباط	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	.757	.572	345.482	.000	.757	18.587	.000	رفض

المتغير التابع: التمكين

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.572) أي أن العدالة التنظيمية فسرت ما قيمته 57.2% من السلطة، وبلغت قيمة "ت" 18.587 وبدلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى وجود اثر إيجابي دال إحصائياً لأثر العدالة التنظيمية على التمكين، وبهذا يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية:

الفرضية العدمية (Ho:1): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت

الفرضية البديلة (Ho:1): توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

Ho:1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) في اتجاهات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي .

Ha:1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α≤ 0,05) في اتجاهات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتجاهات نحو العدالة التنظيمية والتمكين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" النوع، وتحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول 23. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي على الاتجاهات نحو العدالة التنظيمية والتمكين الإداري

المتغيرات	ذكر		انثى		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
العدالة التنظيمية	2.95	.84	3.01	.73	-.525	.600
السلطة	3.30	.86	3.26	.81	.286	.775
المشاركة	3.20	1.08	3.25	.92	-.328	.743
المسؤولية	3.93	.83	3.83	.67	.875	.382
وضوح الهدف	3.48	1.14	3.57	.83	-.628	.531
التدريب والتطوير	3.49	.85	3.27	.92	1.652	.100
التمكين ككل	3.48	.81	3.44	.65	.428	.669

يتبين من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد وفي التمكين ككل.

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

Ho:1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq$ 0,05) في اتجاهات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

Ha:1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq$ 0,05) في اتجاهات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتجاهات نحو العدالة التنظيمية والتمكين تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" النوع، وتحليل التباين الأحادي، والجداول أدناه توضح ذلك.

الجدول 24. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة على الاتجاهات نحو العدالة التنظيمية والتمكين الإداري

المتغيرات	5سنوات فأقل		من 6 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 إلى15 سنة		16سنة فأكثر		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
العدالة التنظيمية	3.04	.85	2.90	.67	2.93	.72	3.06	.53	.567	.637
السلطة	3.31	.80	3.14	.89	3.10	.70	3.48	.87	1.923	.126
المشاركة	3.27	.96	3.04	.96	2.98	.95	3.62	.83	3.867	.010
المسؤولية	3.77	.67	3.85	.79	3.89	.73	4.10	.67	2.251	.083
وضوح الهدف	3.45	.94	3.49	1.01	3.56	.73	3.96	.68	3.621	.014
التدريب والتطوير	3.31	.92	3.37	.79	3.11	1.02	3.47	.88	1.072	.362
التمكين ككل	3.42	.67	3.38	.75	3.33	.61	3.72	.68	2.856	.038

يتبين من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في العدالة التنظيمية وجميع أبعاد التمكين، باستثناء بعدي المشاركة ووضوح

الهدف كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (25).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والسلطة والمسؤولية والتدريب والتطوير، ورفضها في باقي الأبعاد وفي التمكين ككل.

الجدول 25. المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر عدد سنوات الخبرة على المشاركة ووضوح الهدف والتمكين ككل

المتغيرات	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 إلى15 سنة	16سنة فأكثر
المشاركة	5سنوات فأقل	3.27				
	6 سنوات إلى 10 سنوات	3.04	.23			
	11 إلى15 سنة	2.98	.28	.05		
	16سنة فأكثر	3.62	.35	*.58	*.64	
وضوح الهدف	5سنوات فأقل	3.45				
	6 سنوات إلى 10 سنوات	3.49	.04			
	11 إلى15 سنة	3.56	.11	.07		
	16سنة فأكثر	3.96	*.52	.48	.41	
التمكين ككل	5سنوات فأقل	3.42				
	6 سنوات إلى 10 سنوات	3.38	.04			
	11 إلى15 سنة	3.33	.09	.05		
	16سنة فأكثر	3.72	.30	.35	*.40	

* دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتبين من الجدول (25) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) بين "16 سنة فأكثر" من جهة وكل من "6 سنوات إلى 10 سنوات" ومن "11 إلى 15 سنة" من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح "16 سنة فأكثر"، في بعد المشاركة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين "16 سنة فأكثر" و 5" سنوات فأقل"، وجاءت الفروق لصالح "16 سنة فأكثر"، في بعد وضوح الهدف.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين "16 سنة فأكثر" ومن "11 إلى 15 سنة"، وجاءت الفروق لصالح "16 سنة فأكثر"، في التمكين ككل.

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho:1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في اتجاهات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

Ha:1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في اتجاهات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتجاهات نحو العدالة التنظيمية والتمكين تبعا لمتغير المؤهل العلمي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" النوع، وتحليل التباين الأحادي، والجداول أدناه توضح ذلك.

الجدول 26. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الاتجاهات نحو العدالة التنظيمية والتمكين الإداري

المتغيرات	الثانوية العامة وأقل		دبلوم متوسط		بكالوريوس		دراسات عليا		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
العدالة التنظيمية	3.29	.75	3.05	.87	2.95	.71	3.16	.18	.896	.444
السلطة	3.84	.88	3.36	.87	3.20	.79	3.48	.11	2.515	.059
المشاركة	3.74	1.05	3.21	1.00	3.22	.94	3.52	.18	1.116	.343
المسؤولية	4.26	1.04	4.01	.70	3.76	.68	4.00	.14	3.455	.017
وضوح الهدف	3.74	.73	3.79	.75	3.42	.95	4.20	.40	4.104	.007
التدريب والتطوير	3.42	1.00	3.32	.91	3.30	.92	3.44	.26	.088	.967
التمكين ككل	3.80	.84	3.54	.65	3.38	.69	3.73	.11	2.195	.089

يتبين من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في العدالة التنظيمية وفي جميع أبعاد التمكين وفي التمكين ككل، باستثناء بعدي المسؤولية ووضوح الهدف، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (27).

وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية فيما يتعلق ببعدي المسؤولية ووضوح الهدف وقبولها في باقي المتغيرات.

الجدول 27.المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر المؤهل العلمي على المسؤولية ووضوح الهدف

المتغيرات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الثانوية العامة وأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
المسؤولية	الثانوية العامة وأقل	4.26				
	دبلوم متوسط	4.01	.25			
	بكالوريوس	3.76	.50*	.25		
	دراسات عليا	4.00	.26	.01	-.24	
وضوح الهدف	الثانوية العامة وأقل	3.74				
	دبلوم متوسط	3.79	-.05			
	بكالوريوس	3.42	.32	.37*		
	دراسات عليا	4.20	-.46	-.41	-.78	

* دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتبين من الجدول (27) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين حاملي درجة "البكالوريوس" من جهة وبين الحاصلين على "الثانوية العامة وأقل"، وجاءت الفروق لصالح الثانوية العامة وأقل، في بعد المسؤولية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين حاملي درجة "البكالوريوس" من جهة وبين الحاصلين على "دبلوم متوسط"، وجاءت الفروق لصالح الحاصلين على "دبلوم متوسط"، في بعد المسؤولية.

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho:1: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في اتجاهات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

Ha:1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في اتجاهات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت نحو أثر التمكين الأداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتجاهات نحو العدالة التنظيمية والتمكين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" النوع، وتحليل التباين الأحادي، والجداول أدناه توضح ذلك.

الجدول 28. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي على الاتجاهات نحو العدالة التنظيمية والتمكين الإداري

المتغيرات	مدير		مراقب		رئيس قسم		موظف		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
العدالة التنظيمية	3.11	.19	3.31	.51	2.93	.57	2.98	.79	.758	.519
السلطة	3.40	.16	3.16	.74	3.64	.92	3.24	.83	1.504	.214
المشاركة	3.64	.35	3.51	.83	3.63	.92	3.18	.97	2.239	.084
المسؤولية	4.04	.35	4.24	.65	4.27	.44	3.79	.72	4.065	.008
وضوح الهدف	3.96	.45	3.93	.60	4.00	.75	3.48	.92	3.427	.018
التدريب والتطوير	3.20	.41	3.78	.61	3.58	.99	3.28	.92	1.672	.173
التمكين ككل	3.65	.16	3.72	.60	3.82	.75	3.39	.69	3.266	.022

يتبين من الجدول (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في العدالة التنظيمية وجميع أبعاد التمكين، باستثناء بعدي المسؤولية ووضوح الهدف كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (29).

وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة في كل من العدالة التنظيمية والسلطة والمشاركة والتدريب والتطوير، ورفضها في باقي المتغيرات.

الجدول 29. المقارنات البعدية باسلوب شفية لأثر المسمى الوظيفي على المسؤولية ووضوح الهدف والتمكين ككل

المتغيرات	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	مراقب	رئيس قسم	موظف
المسؤولية	مدير	4.04				
	مراقب	4.24	.20			
	رئيس قسم	4.27	.23	.03		
	موظف	3.79	.25	.45	*.48	
وضوح الهدف	مدير	3.96				
	مراقب	3.93	.03			
	رئيس قسم	4.00	.04	.07		
	موظف	3.48	.48	.45	*.52	
التمكين ككل	مدير	3.65				
	مراقب	3.72	.08			
	رئيس قسم	3.82	.18	.10		
	موظف	3.39	.26	.33	*.43	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (29) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المسمى الوظيفي ل "موظف" و"رئيس قسم"، وجاءت الفروق لصالح مسمى "رئيس قسم"، في بعدي المسؤولية، ووضوح الهدف وفي التمكين ككل.

4-3 عرض وتحليل نتائج الأسئلة المفتوحة:

تحتوي الاستبانة على سؤالين مفتوحين بهدف التعرف على أهم المعيقات التي تواجه التمكين، والتعرف ايضا على أهم المقترحات للتغلب على معوقات التمكين من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. وتتمثل أهمية الاسئلة المفتوحة بأنها تعمل على إثراء الدراسة من خلال إتاحة الفرصة لأفراد العينة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم، والتي تؤدي مشاركتهم بشكل فاعل من خلالها، إضافة الى انها تحاكي الواقع الفعلي وتتضمن عدداً من النقاط والمساهمات التي قد لا تتضمنها اسئلة وفقرات الدراسة المتضمنة في الاستبيان.
الجدول (30) يتضمن الاسئلة المفتوحة وعدد الاجابات على كل منها

الجدول 30. عدد الإجابات عن الأسئلة المفتوحة في الاستبانة

مجموع الإجابات	السؤال	الرقم

190	برأيك، ما هي أهم المعيقات التي تواجه تمكين الموظفين؟	1
190	برأيك ، ما هي أهم المقترحات للتغلب على معوقات التمكين؟	2

يبين الجدول (30) السؤالين المفتوحين اللذين تضمنتهما أداه الدراسة وعدد أفراد العينة الذين أجابوا على السؤالين، وتنوعت درجة الإجابة عن هذين السؤالين. حيث كان عدد الاستبانات التي تحتوي الإجابة عن السؤالين المفتوحين هو (190) استبانة.

تصنيف إجابات السؤالين المفتوحين:

لقد جاءت الإجابات عن السؤالين المفتوحين من قبل أفراد عينة الدراسة متضمنة لأهم المعيقات التي تواجه التمكين، وأهم المقترحات التي تعمل على التغلب على معوقات التمكين من وجهة موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية. حيث بلغ مجموع الإستبانات التي تضمنت المعيقات التي تواجه التمكين (190) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي تحتوي على معوق واحد (19) استبانة، وبلغ عدد الإستبانات التي تضمنت معوقين (58) استبانة، و(70) استبانة تضمنت ثلاث معوقات، و(21) استبانة تضمنت أربع معوقات، و(17) استبانة تضمنت خمس معوقات، و(5) استبانات تضمنت ست معوقات. وفي المقابل فإن المقترحات المقدمة من افراد العينة للتغلب على معوقات التمكين بلغت (190)، أما الاستبانات التي احتوت على مقترح واحد فقد بلغت (21) استبانة، و(52) استبانة احتوت على اقتراحين، فيما احتوت (87) استبانة على ثلاثة مقترحات، و(18) استبانة احتوت على أربع مقترحات، و(12) استبانة احتوت على خمسة مقترحات.

أولاً: المعيقات التي تواجه التمكين

يبين الجدول (31) تقديرات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية لأهم المعيقات التي تواجه التمكين، إذ بلغ مجموع تكرارات المعيقات (231) تكراراً، وجاء ترتيب عدد التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن المعيقات تنازلياً كما يلي:

الجدول 31. توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة لأهم المعيقات التي تواجه التمكين

الرقم	المعوقات	النسبة المئوية	التكرارات
1	غياب الحوافز المادية والمعنوية	23.4	54
2	غياب مشاركة العاملين بالمنظمة بوضع القرارت واتخاذ القرارت الفردية وبشكل مركزي	13.9	32
3	قلة البرامج التدريبية	14.7	34
4	عدم وضوح المهام والواجبات لكل موظف وتداخل المسؤوليات	14.3	33
5	فترة الدوام الطويلة	9.1	21
6	ضغط العمل بالنسبة للموظف	7.8	18
7	لا يوجد عدل ومصداقية من قبل المدراء	6.9	16
8	عدم جاهزية المكان للعمل بالشكل المناسب	6.1	14
9	التمييز في المعاملة بين الموظفين	3.9	9
	المجموع	100	231

يوضح الجدول (31) أن أهم المعيقات التي تواجه التمكين هي "غياب الحوافز المادية والمعنوية"، بأعلى تكرارات، ومن ثم المعيقات المتمثلة ب "غياب مشاركة العاملين بالمنظمة بوضع القرارت واتخاذ القرارت الفردية وبشكل مركزي" بالاضافة الى "قلة البرامج التدريبية"، كما تبين ان "عدم وضوح المهام والواجبات لكل موظف وتداخل المسؤوليات" تشكل احدى أهم المعيقات للتمكين، ومن ثم "فترة الدوام الطويلة"، و"ضغط العمل بالنسبة للموظف"،بالاضافة الى "عدم جاهزية المكان للعمل بالشكل المناسب"، وآخر المعيقات التي تواجه التمكين من وجهة نظر الموظفين هو "التمييز في المعاملة بين الموظفين".

ثانياً: المقترحات التي تساعد على التغلب على معيقات التمكين

يبين الجدول (32) تقديرات موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية لأهم المقترحات التي تواجه التمكين، إذ بلغ مجموع تكرارات المقترحات (272) تكراراً، وجاء ترتيب عدد التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن المقترحات تنازلياً كما يلي:

الجدول 32. توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة لأهم المقترحات التي تساعد على التغلب على التمكين

الرقم	المقترحات	النسب المئوية	التكرارات
1	تعديل الحوافز المادية	22.4	61
2	توفير جو عمل مناسب ومريح بالنسبة للموظفين وتحسين بيئة العمل	11.8	32
3	توضيح وتحديد المسؤوليات لكل موظف	11.4	31
4	زيادة برامج التدريب والتطوير	10.7	29
5	منح الموظفين المزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرار	10.3	28
6	المساواة في منح الرواتب والامتيازات	9.2	25
7	تخفيف ساعات العمل	7.7	21
8	توفير أجهزة وأدوات حديثة للعمل	7.0	19
9	الثقة بقدرات الموظفين بشكل اكبر	5.1	14
10	السماح للموظفين بإبداء آرائهم من قبل المدراء	4.4	12
	المجموع	100	272

يوضح الجدول (32) أن أهم إقتراحات أفراد العينة فيما يتعلق بالتغلب على التمكين تتمثل بتعديل الحوافز المادية، حيث اشار افراد العينة ايضا الى انها تشكل اهم المعيقات التي تواجه التمكين، كما اقترح افراد العينة بأهمية توفير جو عمل مناسب ومريح بالنسبة للموظفين وتحسين بيئة العمل، بالاضافة الى توضيح وتحديد المسؤوليات لكل موظف والعمل على زيادة برامج التدريب والتطوير، ويقترح افراد العينة منح الموظفين المزيد من فرص المشاركة في اتخاذ القرار، والقيام بتطبيق المساواة في منح الرواتب والامتيازات، والعمل على تخفيف ساعات العمل وتوفير أجهزة وأدوات حديثة للعمل، بالاضافة الى الثقة بقدرات الموظفين بشكل اكبر، والسماح للموظفين بإبداء آرائهم من قبل المدراء.

الفصل الرابع

نتائج وتوصيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا نتائج وتوصيات الدراسة وذلك اعتماداً على تحليل بيانات الدراسة، وكما يلي:

1-4 نتائج الدراسة:

اعتماداً على نتائج تحليل بيانات وأسئلة الدراسة، وإختبار فرضياتها، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية على تمكين الموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.00) وبدرجة أهمية متوسطة.
2. أن تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة لأبعاد التمكين ككل بمتوسط حسابي (3.45). حيث حصلت الأبعاد التالية على درجة اهمية مرتبة تنازليا على التوالي: بعد المسؤولية – وضوح الهدف – التدريب والتطوير – السلطة – المشاركة.
3. تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على التمكين الاداري (السلطة – المشاركة – المسؤولية- وضوح الهدف – التدريب والتطوير) من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت
4. وفيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية فقد بينت النتائج أن آراء الموظفين نحو العدالة التنظيمية جاءت جميعها بدرجة اهمية متوسطة حيث حصل بعد العدالة التفاعلية على المرتبة الاولى يليه بعد العدالة الاجرائية، واحتلت العدالة التوزيعية المرتبة الاخيرة.
5. تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي) في الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، حيث أظهرت النتائج:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد وفي التمكين ككل
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة في العدالة التنظيمية وجميع أبعاد التمكين، باستثناء بعدي المشاركة ووضوح الهدف كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين ككل
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في العدالة التنظيمية وفي جميع أبعاد التمكين وفي التمكين ككل، باستثناء بعدي المسؤولية ووضوح الهدف.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في العدالة التنظيمية وجميع أبعاد التمكين، باستثناء بعدي المسؤولية ووضوح الهدف كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين ككل.

6. تبين من خلال تحليل نتيجة السؤال الأول المفتوح أن هناك عدداً من المعيقات تواجه التمكين من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت تمثل أهمها بـ"غياب الحوافز المادية والمعنوية"، و"غياب مشاركة العاملين بالمنظمة بوضع القرارت واتخاذ القرارت الفردية وبشكل مركزي" بالاضافة الى "قلة البرامج التدريبية، و"عدم وضوح المهام والواجبات لكل موظف وتداخل المسؤوليات".
7. كما تبين من خلال تحليل نتيجة السؤال الأول المفتوح أن أهم اقتراحات افراد العينة فيما يتعلق بالعوامل التي تساعد على التغلب على معيقات التمكين تتمثل بتعديل الحوافز المادية، كما اقترح افراد العينة أهمية توفير جو عمل مناسب ومريح بالنسبة للموظفين وتحسين بيئة العمل، بالاضافة الى توضيح وتحديد المسؤوليات لكل موظف والعمل على زيادة برامج التدريب والتطوير.

2-4 توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. العمل على الاهتمام بأبعاد ومكونات العدالة التنظيمية والقيام بعدد من الاجراءات التي تضمن تحسن هذا البعد من خلال بناء وتطوير علاقة المديرين بالموظفين ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق اجواء من الثقة والصراحة واتاحة الفرص للاتصالات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية ، ليتسنى للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بالعمل والذي ينعكس في النهاية على مصلحة العمل.
2. العمل على تعزيز وتحسين الأبعاد المتعلقة بالتمكين (بعد المسؤولية – وضوح الهدف – التدريب والتطوير – السلطة – المشاركة) من خلال تهيئة الظروف التي تؤدي الى ذلك والتي تتضمن القيام بتطوير أنظمة واجراءات العمل من خلال توزيع الاعباء الوظيفية بشكل عادل و مناسب ، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة مما يؤدي الى تجاوز عوائق التمكين.
3. العمل على الاهتمام بآراء الموظفين فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه التمكين واجراء تقييم دوري لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها.
4. القيام بمزيد من الدراسات التي تهدف الى التعرف على معيقات التمكين ومستويات العدالة التنظيمية في القطاع الحكومي الكويتي بشكل عام وفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بشكل خاص.
5. القيام باجراء دراسات تستهدف رأي المدراء والأدارة العليا فيما يتعلق بمفهومي التمكين والعدالة التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية

- افندي، عطية حسين (2003) . **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر.** المنظمة العربية للتنمية الإدارية /سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة. ص: 1-80.

- البشابشة، سامر عبد المجيد، (2008) .**أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي** لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية **المجلة العربية للعلوم الادارية**، (15): 2 ،مايو ،ص: 213-257 .

- البطاينة، لؤي. (2008). أثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن.

- حامد، سعيد شعبان. (2003). اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمى كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي : دراسة ميدانية. **مجلة المحاسبة والإدارة والتامين, كلية التجارة** – جامعة القاهرة, مصر، السنة الثانية والأربعون, (61) . ص 8.

- الحراحشة، محمد والهيتي، صلاح الدين. (2006). أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية: دراسة ميدانية. **دراسات، العلوم الادارية**، المجلد 33، العدد 2

- السعود، سوزان أكرم والسعود، راتب (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. **مؤتة للبحوث والدراسات**، (21):4. ص: 127-154.

- الصمادي، وليد. (2008)، **أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

- الضمور، صفاء يوسف (2009). العوامل المؤثرة على التمكين الاداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات. **مجلة دراسات**، العلوم الإدارية (36):1، كانون الثاني، محرم 1430 هـ. ص: 78 ,109-111 .

- عبد الأمير، أثير و عبد الرسول، حسين علي. (2008). استراتيجية التمكين واثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية". **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية** ، جامعة القادسية ، المجلد العاشر ، العدد الثالث

- العتيبي، سعد (2005) ، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. **الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة**. الخبر– السعودية، 17-18 أبريل. ص:1 – 40.

- العدوان، شاكر أحمد والخوالدة، رياض عبد الله (2008). إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. **مجلة الإداري**،(115) ، السنة الثلاثون. ص: 13-53.

- العطوي، عامر علي حسين (2007) . اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية** ، جامعة القادسية ، المجلد العاشر ، العدد الأول

- الفضلي، فضل صباح والعنزي، عوض خلف (2007)، العلاقة بين الإدارة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية الديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. **المجلة العربية للعوم الإدارية**. (14): 1. ص: 43-70 .

- الفهداوي، فهمي والقطاونة، نشأت. (2004) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر الحكومية المركزية في محافظات الجنوب الاردنية. **المجلة العربية للادارة**، مج 24، ع 2 – كانون اول

- المحارمة، ثامر محمد (2000) ، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الاردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية : دراسة ميدانية ، **الاداره العامة** ، مجلد (5)، عدد (2).

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2001). تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط. **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول.

- ملحم، يحيى سليم (2006)، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية / سلسلة بحوث ودراسات، القاهرة. ص:12-30.

المراجع الأجنبية

- Daft, Richard and Noe, Ray (2001). **Organizational behavior**, Fort Worth, TX: Harcourt, College Publishers, USA .pp: 217-220

- Fatt, Choong Kwai and et al (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. **American Journal of Economics and Business Administration** 2 (1): 56-63

- FitzGerald, Michael R. (2002). **Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice And Explanatory Style**. Unpublished Dissertation, University of Cincinnati , pp: 1-69

- Halvorsen, David Lars (2005). **An Investigation of Employee Satisfaction and Employee Empowerment Specific to On-Site Supervisors In The Residential Construction Industry**. Unpublished Thesis, Brigham Young University, UK, pp:1-83

- Jamaludin, Zaini (2009). Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments: A Regression Analysis. **World Journal of Management**. Vol.1 No.1 September, Pp. 49-61

- Jeon, Jeong-Ho (2009). **The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management**. Unpublished Dissertation, University of Minnesota, USA, pp: 1- 153

- Mathis Robert L. and Jackson, John H. (2006). "**Human Resource Management**" (9th ed.) Edition. South-Western Educational Publishing , USA

- Naeem, Hummayoun and Saif, Muhammad Iqbal (2010). Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. **African Journal of Business Management** Vol. 4(10), pp. 2028-2031, 18 August, 2010

- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. **Academy of Management Journal**,p: 36, pp: 527-556.

- Ngware MW, Wamukuru DK, Odebero SO (2006). Total Quality Management in secondary schools in Kenya. **Quality Assurance in Education**, 14(4): 339-362.

- Piccolo, Ronald F., Bardes, Mary, Mayer, David M, Timothy Judge A. (2008). Does high quality leader –member exchange accentuate the effects of organizational justice?. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 17 (2), pp: 273 – 298

- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A. (2009). **Organizational Behavior**.(13th ed). Pearson Prentice Hall, USA .pp: 226-231

- Stirr, Thomas (2006). Fundamentals of Empowerment**. Helping Business Succeed Newsletter.(4), (** www.tomstirr.com/newsletter/index.php?id=5), pp: 1-2

- Titrek, Osman (2009). Employees' Organizational Justice Perceptions In Turkish Schools. **Social Behavior and Personality**, Society for Personality Research (Inc.). 37(5), pp: 605-620

- Truvey, Neal Knight. (2006), Influence Employee innovation through structural empowerment initiatives: the need to fee empowered. **Entrepreneurship Theory and Practice Conference : Regional Frontiers of Entrepreneurship Research,** Swinburne University of Technology, (http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2006/papers.htm), pp: 313-324

- Zhang, Haiyan and Agarwal, Naresh C.(2009) 'The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China', **The International Journal of Human Resource Management**, 20: 3, 676 — 693

الملاحـــق

ملحق رقم (1)

مقترح استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من الجامعة الأردنية.

ولإنجاز هذه الدراسة فإن ذلك يتطلب الحصول آرائكم ومساهمتكم القيمة من خلال الاجابة عن فقرات هذه الاستبانة ، علماً أن المعلومات سيتم استخدامها لغايات البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

أشكر لكم حسن تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة

ومساهمتكم في خدمة أهداف البحث العلمي،

الباحثة

شروق المتروك

* ملاحظة : يقصد بالتمكين الاداري تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين في المنظمة.

الجزء الاول :البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع اشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة

النوع	❑ ذكر	❑ أنثى
عدد سنوات الخبرة	❑ 5 سنوات فأقل	❑ من 6 سنوات الى 10 سنوات
	❑ من 11 الى 15 سنة	❑ 16 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	❑ الثانوية العامة وأقل	❑ دبلوم متوسط
	❑ بكالوريوس	❑ دراسات عليا (دبلوم عالي وماجستير ودكتوراه)
المسمى الوظيفي	❑ مدير	❑ مراقب
	❑ رئيس قسم	❑ موظف

الجزء الثاني : اسئلة الاستبانة

أرجو اختيار درجة الموافقة والتي تعبر عن وجهة نظرك إزاء كل فقرة من الفقرات التالية:

	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	العدالة التنظيمية:					
1	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملي.					
2	الجهد الذي أبذلة في عملي يتناسب مع ما أحصل عليه من عائد مادي.					
3	حجم العمل الذي أقوم به مناسب جداً.					
4	نظام الترقيات المعمول به حالياً عادل.					
5	أعتقد أن الحوافز المادية التي أحصل عليها مشجعة .					
6	هناك درجة عالية من العدالة والموضوعية فيما يتخذ من قرارات واجراءات في المنظمة .					
7	تتاح لي درجة عالية من الحرية للتعبير عن رأيي بخصوص القرارات والاجراءات المتعلقة بعملي .					
8	يعتمد المسؤولين عند اتخاذ القرارات على معلومات دقيقة .					
9	يتم شرح القرارات التي تتخذ ، وتقدم ايضاحات في حال الاستفسار عنها.					
10	يتاح المجال للموظفين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها المسؤول.					
11	يتم التعامل معي بلطف واهتمام عند اتخاذ قرارات متعلقة بعملي.					
12	يوجد احترام واعتبار لكرامتي عند اتخاذ قرارات متعلقة بعملي.					

	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
13	هناك اهتماماً بمصالحي وحقوقي الوظيفية عند اتخاذ قرارات متعلقة بعملي .					
14	يناقش مديري معي نتائج القرارات المتعلقة بعملي .					
15	يتم تقديم تفسيرات واضحة عند اتخاذ قرارات تتعلق بعملي .					
	التمكين : السلطة					
16	لدي درجة عالية من السلطة والصلاحية لأتمام عملي.					
17	لدي قدراً كافياً من الحرية بالتصرف في الامور المتعلقة بانجاز عملي .					
18	يتغير مقدار السلطة والصلاحيات الممنوحة لي من وقت لآخر، حسب حاجة العمل.					
19	أتلقى متابعة ونصيحة من مسؤولي حول الصلاحيات الممنوحة لي .					
20	تتوفر لي المواد و المعدات التي احتاجها لإنجاز عملي .					
	التمكين : المشاركة					
21	يتم تبادل وتشارك المعلومات بين المسؤولين والموظفين في المنظمة .					
22	تتاح لي الفرصة للحصول على المعلومات التي تمكنني من أداء عملي بالشكل المناسب.					
23	تتاح لي فرصة المشاركة بالقرارات المتعلقة بعملي .					
24	تتاح لي الفرصة للمشاركة بآراء و مقترحات تؤثر على عملي.					

	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
25	أتلقى التشجيع على تطويري أفكار ابداعية وابتكار طرق جديدة للعمل .					
	التمكين : المسؤولية					
26	تشعرني المسؤولية بأهمية الدور الذي أقوم به في المنظمة .					
27	اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج أعمالي .					
28	أهتم كثيراً بعملي كوني مسائلاً عنه .					
29	تشكل المسؤولية عبء على الموظف.					
30	تؤدي المسؤولية الى تعزيز دافع الابداع لدى الموظف					
	التمكين : وضوح الهدف					
31	أدرك تماماً العمل المتوقع مني القيام به.					
32	لدي أدراك كامل بالخطة العامة للمنظمة .					
33	لدي تصور واضح عن أهداف المنظمة .					
34	تقوم المنظمة بتحديد مهام ومسئوليات كل إدارة بدقة ووضوح .					
35	أهداف و رؤية المنظمة واضحة بالنسبة للموظفين .					
	التمكين : التدريب والتطوير					
36	تقوم المنظمة بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للموظفين.					
37	يسهم مديري المباشر في توجيهي للبرامج التدريبية المناسبة لي ويدعم مشاركتي بها.					

	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
38	تقوم المنظمة بتوفير الفرص الهادفة لتدريب وتطوير مهارات الموظفين وخبراتهم					
39	أعتقد أن البرامج التدريبية تسهم في تطوير قدرات الموظف من خلال ارتباطها بطبيعة عمله وبالتالي تؤدي الى تمكينه لأداء عمله بكفاءة وفعالية أكبر.					
40	لا تقتصر برامج التدريب والتطوير على فئة محددة، بل تسعى المنظمة على إدراج جميع الموظفين لديها ضمن هذه البرامج كل حسب اختصاصه.					

الجزء الثالث : الاسئلة المفتوحة

يرجى الأجابة على الأسئلة التالية بما يعكس رأيك ووجهة نظرك .

1- برأيك، ما هي أهم المعيقات التي تواجه تمكين الموظفين ؟

....

....

....

2- برأيك ، ما هي أهم المقترحات للتغلب على معوقات التمكين ؟

....

....

....

....

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

- الدكتور ربحي الحسن
- الاستاذ الدكتور موسى اللوزي
- الدكتور زعبي الزعبي
- الدكتور راتب صويص

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPOWERMENT FROM EMPLOYEES' PERSPECTIVES IN THE SUPREME COUNCIL FOR PLANNING AND DEVELOPMENT IN KUWAIT

By

Shorouq Abdulmohsen Al-Mattrouk

Supervisor

Dr. Mohammad Faleh Al-Hunaity

Abstract

This study aimed to identify employees' attitudes of General Secretariat of the Supreme council for Planning and Development (GSSCPD) in Kuwait of the impact of organizational justice on the empowerment, and to identify the impact of demographic and functional variables on employees' perception of organizational justice and empowerment, and to identify the obstacles facing the implementation of empowerment practices, in addition to submiting a number of recommendations to the top management to contribute in enhancing the reality of empowerment and organizational justice.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed, developed and consisted of (40) items. Open questions were also used and aimed to figure out employees' perception of the key obstacles facing empowerment and to figure out their comments and recommendation to overcome them. A random sampling method was used to select the sample size (350) members of the population of the study which consisted of (540) employees. A (350) questionnaires were distributed to the study sample member, only (269) were returned, and only (260) of questionnaires were valid for statistical analysis

The answers to the questions of the study were analyzed, and hypotheses were tested, by processing data statistically using the Statistical Package for Social Sciences

(SPSS). Descriptive statistics were used to describe. The characteristics of the sample and to measure out their answers by using regression tests to figure out whether there were significant differences in the attitudes of the members of the study toward the impact of organizational justice on the empowerment, and if there were a statistically significant differences in the members of the study attitudes toward the impact of organizational justice on the empowerment attributed to the functional and personal variables in the (GSSCPD).

Here are some of the major findings of the study:

1. The implementation of empowerment to the employees of (GSSCPD) has reached moderate level to all empowerment dimensions, where the mean was (3.00) and the degree of importance was moderate.
2. There is a significante statistical impact to the organizational justice on the empowerment.
3. There is a significante statistical impact of employees' attitudes toward the organizational empowerment attributed to the functional and personal variables (Gender – years of experience – educational level –job title) at the (GSSCPD) employees in Kuwait.
4. The respondents pointed to a number of obstacles facing the empowerment and offered suggestions to overcome these obstacles, which was mostly in agreement with the dimensions of this study.

Based on the findings here are some of the important recommendations:

1. To pay more attention to the dimensions and the components of organizational justice because they reached amoderate level.
2. To work toward enhancing and improving the dimensions of empowerment, which all reached moderate level except responsibility, wich received a high degree of importance.
3. Considering employees' opinions with regards to the obstacles faing empowerment in the (GSSCPD).
4. To conduct further studies on the concepts of empowerment and organizational justice in the public sector.